



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

FAREM – MATAGALPA

SEMINARIO DE GRADUACION

Para Optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas

Tema general:

Proceso administrativo en las pymes del municipio de Rio Blanco.

Subtema

Aplicación del Proceso Administrativo en la Empresa Comercial Sinaí del municipio de Rio Blanco en el segundo semestre del año 2022.

Autores:

Br. Josue Enoc Campo Blandón

Br. Lesther Missael Chavarrias Torres

Br. Rafael Antonio López

Tutora:

Msc. Francella Jeannethe López Céspedes.

Matagalpa Rio Blanco, febrero, 2023



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

FAREM – MATAGALPA

SEMINARIO DE GRADUACION

Para Optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas

Tema general:

Proceso administrativo en las pymes del municipio de Rio Blanco.

Sub tema

Aplicación del Proceso Administrativo en la Empresa Comercial Sinaí del municipio de Rio Blanco en el segundo semestre del año 2022.

Autores:

Br. Josue Enoc Campo Blandón

Br. Lesther Missael Chavarrias Torres

Br. Rafael Antonio López

Tutora:

Msc. Francella Jeannethe López Céspedes

Matagalpa Rio Blanco, febrero, 2023

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
RESUMEN.....	vi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	7
III. OBJETIVOS.....	8
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	8
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	8
IV. Generalidades de la empresa.....	9
4.1 Misión.....	11
4.2 Visión.....	11
4.3 Valores.....	11
4.4 Clasificación de la empresa en estudio.....	12
V. Concepto de administración.....	13
5.1 Características de la administración.....	13
5.2 Características del proceso administrativo.....	15
5.3 Importancia del proceso administrativo.....	15
VI. Etapa de planeación.....	17
6.1 concepto.....	17
6.2 Elementos de la planeación.....	18
6.3 Principios de la planeación.....	22
6.4 Pasos que se realizan en la planeación.....	24
VII. Tipos de planeaciones.....	28
7.1 Planeación estratégica:.....	28
7.2 Planeación operacional.....	29
7.3 Planeación táctica.....	30
VIII. ORGANIZACIÓN.....	31
8.1 Concepto.....	31
8.2 Principios.....	31
8.3 Importancia de la organización en las empresas.....	34

8.4	Características de la fase de organización.....	36
8.5	Elementos de la fase de organización	38
8.6	Estructura organizacional.....	39
8.6.1	organigrama	39
8.6.2	tipos de organigramas.....	41
IX.	Fase de dirección.....	42
9.1	Concepto	42
9.2	Propósitos de la fase de dirección.....	43
9.3	Importancia	46
9.4	Principios	46
9.5	Principales estilos de dirección.	48
X.	Fase de control	49
10.1	Concepto	49
10.2	Principios del control:.....	50
10.3	Importancia del control.....	51
10.4	Tipos de control.....	53
10.5	Etapas del proceso de control	54
10.6	Estándares de control.....	54
10.7	Herramientas que se utilizan para controlar.....	55
XI.	Evaluación al desempeño.....	57
11.1	Comparación del desempeño vs. estándares.....	59
XII.	CONCLUSIONES	60
XIII.	REFERENCIAS.....	61
XIV.	ANEXOS.....	1

DEDICATORIA

A Dios por haberme dado la vida y salud durante estos años de estudios.

A mis padres por su apoyo incondicional financiero para poder adquirir todos los materiales necesarios, así como también para motivarme cuando sentía ya no poder más.

A mi hermana, que siempre estuvo presente tanto en los buenos como malos momentos de mi carrera, brindándome su apoyo y dándome siempre consejos para seguir luchando y lograr mis metas.

A mis amigos que estuvieron a mi lado durante estos años de estudios quienes me ayudaron a que esta etapa fuese increíble.

Josué Enoc Campo Blandón.

DEDICATORIA

A Dios por darme las fuerzas y sabiduría necesaria durante todo el proceso para el alcance de esta meta.

A mi hermano, madre y abuela quienes siempre estaban al pendiente de mí durante todo este proceso, aconsejándome, motivándome y brindándome apoyo financiero para suplir las diferentes necesidades presentadas en la preparación académica.

Lesther Missael Chavarría Torrez

DEDICATORIA.

Agradezco a Dios por brindarme de su ayuda en cada momento que lo he necesitado, sin el nada de lo que soy lo fuese logrado, porque él me ha otorgado salud, sabiduría y la inteligencia para ser mejor en lo que desempeño.

Agradecido igualmente con mi familia, la cual me ha brindado de su mano para ayudarme financieramente y motivacionalmente, mis padres y mis hermanos ya que sin la ayuda de ellos no hubiese logrado llegar hasta donde estoy, que sea Dios bendiciéndoles en gran manera sus vidas por el esfuerzo que han hecho conmigo.

Rafael Antonio López

AGRADECIMIENTOS.

Msc. Francella López Céspedes, por ser nuestra tutora durante este tiempo, ayudándonos a elaborar un documento digno para poder optar a nuestro título de administración de empresas y por estar pendiente de nosotros durante estos 5 años de carrera como encargada del proyecto UNICAM en Rio Blanco.

Al Dr. Julio Laguna, por estar al frente dirigiendo el programa de universidad en el campo en el departamento de Matagalpa.

A nuestros compañeros de clases que muchas veces nos apoyaron y brindaron de su ayuda en áreas las cuales teníamos dificultades y ayudaron a que estos años de universidad fuesen mucho más divertidos.

A todos los docentes del programa UNICAM que viajaron muchos kilómetros para poder estar con nosotros cada fin de semana con el único propósito de enseñarnos y capacitarnos para poder ser excelentes profesionales

A la facultad Regional multidisciplinaria FAREM-MATAGALPA, por abrirnos sus puertas con el programa de UNICAM, la cual nos brindó la posibilidad de estudiar sin tener que salir de nuestra ciudad, por ayudarnos a cumplir el sueño de nuestros padres de ser personas útiles para nuestra sociedad, muchas gracias por permitirnos formar parte de tan prestigiosa institución.

Br. Josué Enoc Campo Blandón.

Br. Lester Missael Chavarría Torrez.

Br. Rafael Antonio López.

AVAL

En carácter de tutor, hago constar que la presente investigación de seminario de graduación elaborado y presentado por los bachilleres Campo Blandón Josué Enoc con número de carnet (18719202), Chavarría Torrez Lesther Missael con numero de carnet (18720489) y Rafael Antonio López con numero de carnet (17719884) 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 comercial Sinaí del municipio de Rio Blanco en el segundo semestre del año 2022.

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

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

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



Msc. Francella Jeannethe López Céspedes

Tutora

RESUMEN.

La presente investigación aborda el tema del proceso administrativo en las PYMES del municipio de Rio Blanco, departamento Matagalpa, en el segundo semestre del año 2022, en específico en la empresa Comercial Sinaí, esta empresa tiene más de 3 años de brindar sus servicios a la población. Comercial Sinaí se caracteriza por comercializar productos de bebidas carbonatadas en todas sus presentaciones con la mayor eficiencia para la satisfacción de sus clientes. El propósito de esta investigación es analizar la aplicación de los procesos administrativos en comercial Sinaí con el fin de identificar las fortalezas y debilidades en su uso durante el segundo semestre del año 2022. Concluimos mencionando, que el proceso administrativo es de suma importancia dentro de cualquier institución con fines de lucro para poder optimizar sus resultados. En comercial Sinaí se aplican de una manera satisfactoria teniendo misión, visión y valores plasmados en un documento, así como también se lleva un control del personal y mercancía disponible. A través de este documento vamos a poder conocer a profundidad y determinar si se le está dando el uso adecuado a los procesos administrativo, vamos a poder identificar las carencias en medio del mismo y brindar una ayuda a la empresa para que siga siendo de las mejores del mercado y una de las lideres en todas las comarcas cercanas, podremos valorar cada departamento de la empresa, cada puesto de trabajo a través del uso de los instrumentos de encuestas y entrevistas.

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación aborda la temática de los procesos administrativo en las PYMES del municipio de Rio Blanco, y en específico, el uso de los procesos administrativos en la empresa comercial Sinaí en el segundo semestre del año 2022.

El proceso administrativo es un conjunto de etapas (planeación, organización, dirección y control), cuya finalidad es conseguir los objetivos de una empresa u organización de la forma más eficiente posible (Lopez, 2019). Gran parte de las empresas en muchas ocasiones no le dan el uso adecuado por ende esto conlleva a no funcionar de manera correcta, no tener un desarrollo que supere las expectativas y desaprovechar todo el potencial que estos procesos nos ofrece.

En la actualidad encontramos muchas empresas que anhelan crecer en el mercado laboral, pero son pocas las que lo pueden lograr por la falta de un buen plan administrativo, escasez de conocimiento en lo que se desempeñan, u otros factores que afectan su rendimiento y desarrollo empresarial, por eso la necesidad de realizar un buen proceso administrativo, por tanto, hacemos la interrogante, ¿Se está haciendo el uso correcto de los procesos administrativos en la empresa comercial Sinaí?

La administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad, su surgimiento es un acontecimiento de primera importancia en la historia social. El hombre es social por naturaleza por ello tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes. Si pudiéramos repasar toda la historia de la humanidad encontraríamos que los pueblos antiguos trabajaron unidos en organizaciones formales, (ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la iglesia católica romana, la compañía de india orientales, entre otros.) (universidad catolica Boliviana san pablo Bolivia, 2007).

Como parte de nuestra investigación, encontramos algunos antecedentes sobre los procesos administrativos en algunas empresas, entre ellos tenemos el trabajo realizado por Rubén Abraham, Danilo Padilla, Ronald Telles y Beverly Castillo en la empresa familiar Modas Rosibel en el año 2020 con el tema, Proceso Administrativo de la Empresa familiar Modas Rosibel en la ciudad de Darío Matagalpa 2018-2019.

Investigación que tiene el fin de analizar el proceso administrativo de la empresa familiar Modas Rosibel, ubicada en Ciudad Darío, 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, 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. (Betanco, Padilla, Tellez, & Castillo, 2020)

Como segundo antecedente citaremos el trabajo elaborado por Gabriela Dorily García Sandoval en mayo del 2015, sobre los procesos administrativos en las MYPYMES dedicadas a la venta de repuestos y lubricantes en Asunción Mita, Jutiapa, este trabajo se realizó en la universidad Rafael Landívar, facultad de ciencias económicas y empresariales en la carrera de licenciatura en administración de empresas.

Actualmente en el municipio de Asunción Mita, Jutiapa. Existe gran número de MiPymes, entre ellas se encuentran las que se dedican a la venta de repuestos y lubricantes para todo tipo de vehículos, cabe mencionar que este tipo de negocios últimamente ha evolucionado y esto se debe a la creciente demanda vehicular dentro del municipio, de igual forma estas empresas son administradas en su mayoría por los mismos propietarios. La presente investigación tuvo como objetivo general, analizar la situación actual del proceso administrativo, en las MiPymes dedicadas a la venta de repuestos y lubricantes en Asunción Mita, Jutiapa. Por lo cual fue necesario determinar la forma en la que los propietarios de estos negocios aplican las funciones como: planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Se establecieron dos sujetos de investigación, siendo estos los propietarios y los colaboradores a los cuales se les realizaron entrevistas y cuestionarios estructurados como medio para recabar información y presentar los resultados que detallen la situación en que se encuentran estas MiPymes.

Fue posible establecer que el total de MiPymes dedicadas a la venta de repuestos y lubricantes no realizan el proceso administrativo, solamente aplican procedimientos empíricos y la experiencia

propia, lo que impide guiar adecuadamente cada una de las actividades que se desarrollan dentro de las empresas. Derivado de los resultados obtenidos se recomienda a las MiPymes que opten por establecer de una forma correcta los diferentes tipos de planes como; misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, programas y presupuestos, de igual forma es indispensable también que se los den a conocer a los colaboradores, pues esto les permitirá tener un mejor desempeño laboral sintiéndose comprometidos con la organización, para lograr la adaptación de cada uno de los planes a las actividades de la empresa y con ello el logro de objetivos organizacionales. (García , 2015)

El tercer antecedente fue tomado de la investigación de Laura Elena Morales Clark, diciembre del 2017 con el tema, proceso administrativo en empresa pyme del sector educativo privado de ciudad obregón en el instituto tecnológico de Sonora.

El presente trabajo tiene como objetivo determinar el nivel de aplicación de cada elemento del proceso administrativo de la pequeña y mediana empresa de ahora en adelante Pyme, enfocada al servicio educativo privado de Ciudad Obregón Sonora, la cual fue seleccionada como muestra obteniendo como referencia un total de 32 instrumentos aplicados, el cual consistió en una encuesta con escala de medición de Likert para evaluar los elementos del proceso administrativo, logrando un (Alfa de Cronbach = .932). Los resultados obtenidos muestran correlación positiva en ($p < 0,01$) en las dimensiones del proceso, es decir, la organización posee un proceso administrativo integrado, sin embargo, es de manera informal, de tal forma que, cuenta con áreas de oportunidad que a su vez repercuten en el desempeño organizacional tales como, el logro de los objetivos establecidos de forma idónea. (Clark, 2017)

Estos antecedentes nos ayudaron a profundizar un poco más sobre el uso de los procesos administrativos y lo usamos como una guía para la realización de este documento también nos ayudó a conocer cómo se realizan los procesos administrativos en diferentes lugares, nos fueron de gran utilidad dado que ya iniciamos de una base que nos brindó la suficiente información para iniciar la recaudación de información incluso buscando libros los cuales citaron los autores de estos documentos.

Cada empresa u organización tiene que practicar procesos administrativo muy exactos para que la empresa pueda desarrollarse de manera correcta, ya que el hombre desde tiempos antiguos ha tenido que adaptarse a la vida en que se desenvuelve en ese momento para poder sacar su máximo.

Durante esta investigación abordamos características, tipos, importancia y principios de los procesos administrativos, lo cual nos ayudó a tener un panorama más amplio para poder identificar en que se debe de mejorar en la empresa comercial Sinaí. El proceso administrativo es de gran importancia, porque integra una serie de funciones que le dan a la empresa la estructura y el impulso necesario para conseguir sus objetivos, además, brinda el soporte para su estabilidad y su crecimiento a futuro, sin olvidar que reduce la incertidumbre e incrementa sus posibilidades de éxito según (Molina, 2021).

El documento cuenta con justificación, objetivos, conceptos y características de los procesos administrativos, tiene un enfoque mixto, los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos sí una forma o método de pensar cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio, según (Hernández-Sampieri, 2019). La información tiene un enfoque cuantitativo porque se realizó mediante procesos de investigaciones teóricos, como lo es en diferentes libros, o sitios web, contiene a la misma vez un enfoque cualitativo porque en su investigación contiene el trabajo de campo en el cual se elabora entrevista al gerente y encuesta a los trabajadores para analizar conceptos como también opiniones para obtener una mayor comprensión de la investigación abordada.

Las entrevistas es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa, para recabar datos, se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar, es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial.

Una encuesta es un procedimiento dentro de la investigación cuantitativa, en la que el investigador recopila información mediante el cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, grafica, tabla o escrita.

El tipo de estudio de la investigación es descriptivo, porque, se apega más a ese concepto el cual Sirve para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno con sus componentes. Permiten detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos, estos estudios describen la frecuencia y las características más importantes de un problema según (Isabel, 2005).

Cabe mencionar que el tipo de estudio es descriptivo, porque describe los elementos y proceso que se realizó en la empresa, la población de la investigación es generalmente una gran colección de individuos u objetos que son el foco principal de una investigación científica. Las investigaciones se realizan en beneficio de la población, sin embargo, debido a los grandes tamaños de las poblaciones los investigadores a menudo no pueden probar a cada individuo de la población, ya que consume mucho dinero y tiempo. Por esta razón, los investigadores confían en las técnicas de muestreo.

Una muestra es simplemente un subconjunto de la población, el concepto de muestra surge de la incapacidad de los investigadores para probar a todos los individuos de una determinada población. La muestra debe ser representativa de la población de donde se extrajo y debe tener el tamaño adecuado para garantizar el análisis estadístico. (Explorable.com, 2009)

La función principal de la muestra es permitir que los investigadores lleven a cabo el estudio de los individuos de la población, de manera tal que los resultados de su estudio puedan ser utilizados para sacar conclusiones que se aplicarán a toda la población. Es muy parecido a un proceso de dar y tomar, la población "da" la muestra y luego "toma" conclusiones de los resultados obtenidos de la muestra. (Explorable.com, 2009)

La población estará compuesta por los trabajadores de la empresa comercial Sinaí, la cual está conformada por 21 trabajadores lo que representa el 100% del universo, a todos se les realizó una encuesta, para poder conocer si se le está dando el correcto uso a todos los procesos administrativos, por lo tanto no se realizó un muestreo de la población a través de ecuación estadística para encontrar la muestra, se hizo por conveniencia puesto que se aplicaron los instrumentos al total de la población que es un número reducido de personas en estudio.

Se implementó el método analítico veamos su significado: es un modelo de estudio científico basado en la experimentación directa y la lógica empírica. Es el más frecuentemente empleado en las ciencias, tanto en las ciencias naturales como en las ciencias sociales. Este método analiza el fenómeno que estudia, es decir, lo descompone en sus elementos básicos según. La investigación se basa en lo teórico, pero a la misma vez es respaldado con el trabajo de campo al realizar encuesta, esto nos provee una información experimental en el proceso para llegar a su objetivo. (Equipo editorial, Etecé, 2021)

Para la realización de esta investigación se implementó el instrumento como es la encuesta, esto con el objetivo de identificar el uso de las técnicas en comercial Sinaí, una información detallada de ella y a recaudar los datos necesario para reconocer las debilidades, fortaleza y el proceso administrativo.

En el proceso de recolección de la información se utilizaron algunos instrumentos como lo es:

- ✓ Computadora: para la elaboración de este documento y la investigación de diferentes documentos de Word y Pdf para el enriquecimiento de la información.

- ✓ Internet: lo utilizamos para descargar documentos de apoyo los cuales nos facilitó nuestro tutor, investigación de conceptos y enviar avances de nuestro trabajo ala docente asignada.

- ✓ Sitios web: recaudamos gran parte de nuestra información en sitios web de fuente confiables, esto nos ayudó a fortalecer nuestro conocimiento en diferentes temas en los cuales teníamos dudas.

- ✓ Libros digitales: de ellos extrajimos información del tema investigado y los utilizamos como antecedentes.

- ✓ Celular: para la grabación de la entrevista realizada al gerente de comercial Sinaí y para la navegación en páginas web y sobre todo para la comunicación con los compañeros de trabajo.

- ✓ Cuaderno: Escribir información clave y elaboración de preguntas para las encuestas.

- ✓ Lápiz. Escribir toda la información a seguir para elaborar un trabajo de calidad digno de nuestra universidad.

- ✓ Memoria USB: Para guardar y transportar la información que se iba recaudando durante el proceso de recolección de información.

II. JUSTIFICACIÓN

En la presente investigación desarrollamos la aplicación del proceso administrativo en comercial Sinaí, del municipio de Rio Blanco, dado que las empresas en la actualidad necesitan realizar un trabajo efectivo para poder competir en el mercado laboral, obtener mayor productividad y así tener éxitos en todos los objetivos programados de la empresa, la investigación es de mucha importancia para poder identificar en que se está teniendo deficiencia y que se debe de realizar para poder mejorar en el proceso administrativo, por lo tanto si no se hace el trabajo debido, la empresa tendrá consecuencias que no les favorecerá. Dicho esto, la empresa presentara debilidades para su desarrollo, tales como; que las competencias realicen un buen desempeño y por ende perder ganancias y estancarse en su desarrollo.

La información de la investigación tiene lo necesario para contrarrestar las debilidades y amenazas que suelen afectar a la empresa en su desarrollo, al igual que ayudará a aprovechar las oportunidades y fortalezas.

La empresa (comercial Sinaí), al obtener esta información le será de gran ayuda, para lograr su amplitud en el mercado dentro y fuera del municipio, al igual que les brindará las herramientas necesarias para su crecimiento.

La investigación se realizó con el propósito de brindar una información la cual sea de mucha utilidad a otras personas que necesiten indagar sobre esta temática, conocer el buen funcionamiento de las pymes del municipio de Rio Blanco y crear antecedentes de los procesos administrativo en las pymes de Rio Blanco.

III. OBJETIVOS.

3.1 OBJETIVO GENERAL.

-) Analizar la aplicación del proceso administrativo en la empresa comercial Sinaí del municipio de Rio Blanco, en el segundo semestre del año 2022.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

-) Describir las generalidades de la empresa Comercial Sinaí en el segundo semestre del año 2022.
-) Identificar fortalezas y debilidades en la aplicación del proceso administrativo en la empresa comercial Sinaí en el segundo semestre del año 2022.
-) Valorar la aplicación del proceso administrativo en la Empresa Comercial Sinaí en el segundo semestre del año 2022.

IV. Generalidades de la empresa.

La empresa comercial Sinaí está ubicada en la ciudad de Rio Blanco salida a Matiguás contiguo a gasolinera las Colinas, la cual se desempeña en la distribución de productos Pepsi en todas sus presentaciones, fue fundada el 18 de mayo del 2019, siendo una concesión conformada por Luis Enrique Montes Siles, Melva del Socorro Zapata y Marcos Antonio Alanís Arauz, esta idea inició a raíz de una propuesta de la empresa Pepsi al señor Luis Monte, quien ya era un cliente de muchos años digno de confianza para la empresa por sus compras en gran volumen, él a su vez por su propia cuenta abastecía el poblado de San Pedro del Norte donde la empresa Pepsi no alcanzaba a distribuir su producto por la dificultades para arribar al poblado ya antes mencionado, dado al mal estado de las carreteras y el constate robo que se presentaban en estos sectores. La empresa ENSA al surgir los problemas sociopolíticos dentro del país decidió ceder la concesión de la ciudad Rio blanco, esta concesión abastece a Matiguás, El Jobo, Sitio Histórico, Pancasán, San Miguelito, Mulukukú, San pedro del Norte, Santa Rita, la bodega, Bocana de Paiwas y Ubú Norte.

Su inventario está conformado en su gran mayoría por bebidas carbonatadas en todas sus presentaciones, bebidas funcionales, energizantes y agua, la empresa ha logrado posicionarse como una de las más importantes en la ciudad de Rio Blanco, siendo de los mayores distribuidores de bebidas a pequeños, medianos y grandes negocios, manteniendo precios accesible así mismo promociones y descuentos a toda su clientela, con una excelente atención.

La empresa comercial Sinaí está posicionada en el sector terciario de producción según el INIDE el cual especifica en su sección G División 45 que las empresas las cuales se dedican al comercio y distribución al mayor y al detalle de cualquier tipo de producto sin ningún tipo de transformación de productos nuevos o usados se ubicaran en esta sección, este sector juega un papel muy importa dentro de la economía de nuestro país porque es el encargado de llevar el producto ya terminado hasta las manos del consumidor final sirviendo como un intermediario, para la empresa Comercial Sinaí es de suma importancia llevar la materia ya finalizada a un precio accesible al consumidor final apoyando así a la economía de nuestro país. (INIDE, 2021)

En la entrevista realizada a Marcos Antonio Alanís, gerente de comercial Sinaí, afirmo que la empresa surgió dado a raíz de los problemas sociopolíticos que iniciaron en el año 2018, donde se

vivió problemas de tranques y protestas, la empresa Pepsi se replanteó la forma de administrar las agencias y bodegas en diferentes partes del país, esto no solo sucedió en la ciudad de Rio Blanco, igualmente se hizo en otras partes del país donde la empresa Pepsi dejó de administrar la venta de bebidas y las brindó en concesiones o darlas a mayoristas exclusivos, y así fue como la empresa llamó al señor Luis Monte el cual es uno de fundadores y propietario de la comercial Sinaí, la empresa Pepsi le ofreció la oportunidad de distribuir el producto que ellos le proveerían, a partir de ahí ellos aceptaron esa oportunidad, a finales del año 2018 se iniciaron las negociaciones para extender la concesión la cual se dio por inaugurado en el mes de mayo del 2019 con el nombre de comercial Sinaí, este nombre se escogió a raíz de que los propietarios y administradores son personas que le sirven a Dios.

Una de las condiciones impuesta por la empresa (ENSA) para poder ceder la concesión al señor Luis Monte, fue que se apropiaran de la misión, visión y valores ya existente para que pudiesen seguir funcionando con normalidad y las mismas bases que ellos lo hacían y poder brindar un servicio de calidad a todos los clientes. Comercial Sinaí en cumplimiento de esta condición se encargó de plasmarlo en banner en los lugares más visibles dentro del local. Sin embargo para un mejor funcionamiento la empresa comercial Sinaí procedió a crear aparte de lo general también de manera específicas.

4.1 Misión.

Generar valor a nuestros clientes y consumidores a través de equipos de alto rendimiento con el mejor portafolio de marcas en todas las ocasiones de consumo (ENSA).

Somos una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos Pepsi en todas sus presentaciones en la ciudad de Rio Blanco (Comercial Sinaí).

4.2 Visión.

Ser la mejor solución para nuestros clientes, convirtiéndonos en la primera opción de compra en el punto de venta y promoviendo el desarrollo de un mundo mejor (ENSA).

Ser una empresa líder dentro y fuera de Rio Blanco a través del producto ofertado por la calidad, creando confianza en el consumidor (Comercial Sinaí).

4.3 Valores.

- Pasión: un día con corazón es el mejor ritmo para poder seguir adelante.
- Disciplina: A través de la gestión y proceso garantizamos resultados sostenibles.
- Soñamos en grande: somos emprendedores, creemos que todo es posible y lo hacemos realidad.
- Integridad: No tomamos atajos, hacemos siempre lo correcto.
- Somos dueños creando nuevas y mejores oportunidades.
- Gente excelente: buscamos el aprendizaje continuo y alcanzamos resultados en equipo.

4.4 Clasificación de la empresa en estudio.

Comercial Sinaí está clasificada como una pequeña empresa según el reglamento de ley de promoción y fomento de las micro, pequeña y mediana empresa (LEY MIPYME), que estipula que cada empresa natural o jurídica que tengan entre 6 a 30 empleados con activos de hasta 1.5 millones de córdobas será clasificado como pequeña empresa, estos montos pueden cambiar en correspondencias con el desarrollo económico y productivo del país. (Asamblea Nacional de la república de Nicaragua, 2008)

Estos son los empleados de comercial Sinaí;

Fuerza de venta 5, supervisores de ventas 2, vendedores de auto ventas 3, vendedores auxiliares 5, personal operativo 3, guardas de seguridad 2 y supervisor general para un total de 21 empleados.

V. Concepto de administración

La palabra administración viene del latín ad (dirección para, tendencia para), y minister (subordinación u obediencia) y significa a aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Esta definición etimológica ha sufrido una transformación enorme con el paso del tiempo, la administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos. Incluye un proceso de planeación, organización, dirección y control de actividades. Es el subsistema clave dentro del sistema organizacional. Es una actividad que comprende a toda la organización y es la fuerza vital que enlaza a todos los demás subsistemas. (Rodrigues, 2020)

La palabra "administración" se forma con el prefijo ad. hacia. y con ministrarío esta última palabra proviene a su vez de mnus"er. vocablo compuesto de mtnt,'s. comparativo de Inferioridad. y del sufijo 1er. que funge como término de comparación etimología del vocablo minister es. pues, diarnetralmente opuesta a la de magtsrer: dc mugis. comparativo de superioridad. Si ""magister" (magistrado) indica una luncl (in de preeminencia o autoridad el que ordena o dirige otros en una función minister, expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia. el que realiza una (unción bajo el mando de otro), el que presta un servicio a otro. Así, la etimología de administración da la idea de que ésta Se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta, Servico y subordnactôn son. pues. los elementos principales obtenidos. (Reyes Ponce A. , 2007)

Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, es decir, las funciones del administrador. (Chiavenato I. , 2007)

5.1 Características de la administración

Agustín Reyes Ponce en su libro la administración moderna, nos presenta cuatro características importantes las cuales son:

1. Su universalidad: El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios, la administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.
2. Su especificidad: Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índoles distintas en la empresa, funciones económicas. contables. productivas. mecánicas, jurídicas. etc. el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña, puede ser, un magnífico Ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador cuanto más grande sea el organismo social. la función más importante de un jefe es la administración y disminuye la importancia de sus funciones técnicas.
3. Su 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, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, controlar, organizar. Etc.
4. Su unidad jerárquica: Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan. en distintos grados y modalidades, de la misma administración así en una empresa forman un solo cuerpo administrativo desde el secretario general hasta el último mayordomo. (Reyes Ponce A. , 2007)

Se puede decir que para identificar si en una organización se está poniendo en práctica la administración de una manera correcta debe cumplir con estas características antes mencionadas dado que son el pilar de la administración, el poder poner utilizar estas herramientas dejara en manifiesto el amplio conocimiento de los administradores de la institución. Debemos de ser consciente que en estas cuatro características se encierra toda la esencia de la administración, poder conocerlas nos dará el conocimiento acerca de su importancia y todos los aportes positivos que brindará a nuestra empresa así mismo proveerá al administrador de herramientas necesarias para poder ser más eficiente en sus labores, el uso correcto de la administración nos dará un mayor control en los recursos financieros, humanos y de tiempo para el aprovechamiento de las herramientas con las que cuenta.

5.2 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. (Etece, 2022)

Dentro de la ciencia de la administración es importante conocer las características del proceso administrativo esto nos ayudara a identificar si dentro de la empresa estamos poniendo en práctica esta herramienta de manera correcta, la única manera de poder identificar una herramienta es teniendo un amplio conocimiento de ella, estas características hacen al proceso administrativo un proceso único e indispensable, nos ayudan a conocer como está estructurado de forma completa y detallada, el conocerlas nos dará la capacidad de aprovechar de la mejor manera las oportunidades que él nos brinda teniendo en cuenta sus límites y todo lo que puede hacer por tí el correcto uso de los procesos administrativos. Durante muchos años la ciencia de la administración ha presentado evoluciones constantes y es de suma importancia que el administrador este abierto a estas nuevas herramientas.

5.3 Importancia del proceso administrativo.

Para Fayol Los procesos administrativos son instrumentos muy importantes que contribuyen a la buena dirección de toda empresa, puesto que permitían el diagnóstico y la solución de muchas dificultades propias de las organizaciones de su tiempo. (Pérez, 2013)

La administración es tan importante que la podemos encontrar incluso en cada hogar en una de sus formas sencillas, reyes Ponce nos muestra algunos ejemplos para que podamos comprender la magnitud de la administración y nos da los siguientes ejemplos:

- a) La Administración se da dondequiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria cuanto mayor y más complejo sea este.
- b) El éxito de un organismo social depende directa e inmediatamente de su buena administración y solo a través de esta, de los elementos materiales, humanos etc. con que ese organismo cuenta.
- c) Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podrán actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica, es en ellas donde quizá la función administrativa puede aislarse mejor de las demás
- d) Para las empresas pequeñas y medianas también quizás sea su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos, maquinarias, mercado, calificación de mano de obra, etc., renglones en los que, indiscutiblemente, son separadas por sus grandes competidores. (Ponce A. , 2007)

El poder comprender la magnitud que tiene el proceso administrativo no solo en una empresa si no también en nuestra vida diaria, hará que podamos darle la importancia que merecen estas etapas, el uso adecuado de cada uno de estos procesos nos dará la posibilidad de ser más eficientes en cada uno de los momentos que se requieran, durante la planeación, organización, dirección u control, se debe de comprender que muchas empresa las cuales ofertan productos los cuales no logran paccionarse en el mercado o tener la repercusión esperada de el, en muchas ocasiones es por la falta de un plan estructurado para lanzar su producto o para poder mantener la inercia con la cual se abrió en el mercado, en muchas ocasiones las empresas ofertan productos o servicios excelentes pero por su falta de aplicación del proceso administrativo de manera adecuada no pueden mantener sus servicios en el mercado.

Para el gerente de cada empresa u institución los procesos administrativos aumentaran significativamente las posibilidades de alcanzar las metas y objetivos esperados en

determinado tiempo, le dará la capacidad de poder monitorear el funcionamiento de cada individuo así como brindar los estándares para la valoración y poder analizar el desempeño de una manera satisfactoria y segura.

VI. Etapa de planeación.

6.1 concepto

La planeación es la primera etapa que debe ejercer el cuerpo administrativo de una empresa, aquí es donde serán previstos los objetivos y metas que deberá cumplir y los métodos a llevar a cabo. En la planeación, se debe desarrollar un plan que contenga las diferentes metas y objetivos a alcanzar. (ETECE, 2022)

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de criterios, tempos, unidades, etc. (Ponce A. , 2007)

De acuerdo al análisis que realizan las dos fuentes antes citadas coinciden ya que especifica de manera clara, al presentar la planeación como es el estudio de lo que se va a realizar en un futuro para poder cumplir los objetivos, no se puede cumplir con los objetivos si no hay una planeación antes de realizarse el trabajo, las grandes empresas para poder funcionar necesitan un plan, siendo un factor clave e indispensable en el rendimiento y en el desempeño laboral de toda empresa.

Un administrador exitoso es aquel el cual elabora una planeación adecuada para poder alcanzar los resultados esperados dentro de la empresa, el administrador podrá tener un camino trasado paso a paso esto le dará la libertad de toma de decisión mientras transcurren los demás procesos sabiendo que va por el camino correcto ya antes planificado.

La planeación consiste, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización. La planeación, en sí, no es la palabra mágica que automáticamente mejora la eficiencia y la efectividad, sino que cubre algunos aspectos de un proceso integral: que optimice el uso de los recursos que dispone, que busque nuevas y mejores maneras de hacer las cosas apoyándose en investigaciones, y por último

que se hace base en un cuestionamiento de una profunda reflexión sobre los fines que se persiguen para que sus esfuerzos tengan sentido.

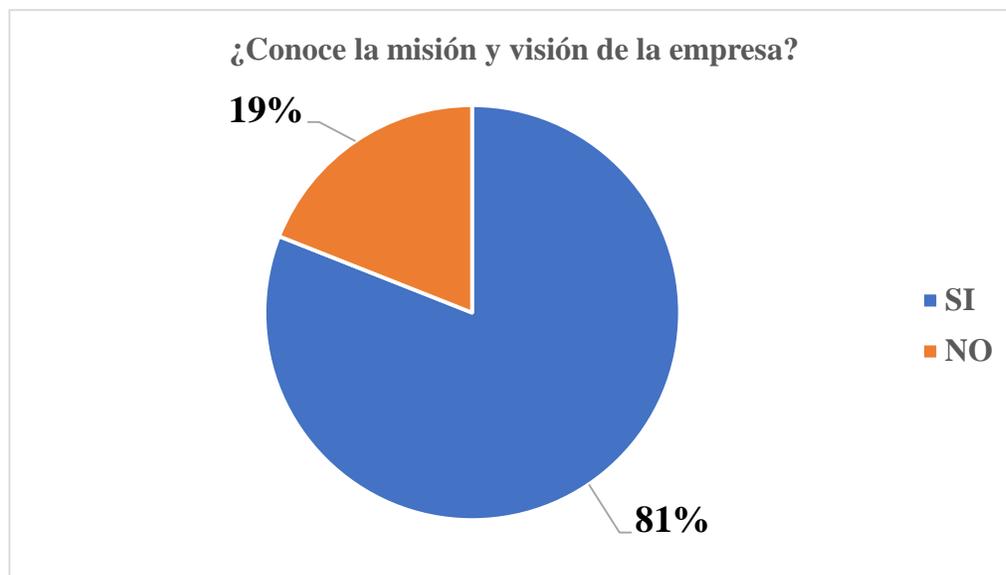
6.2 Elementos de la planeación

Dentro de los elementos más importantes encontramos:

- a) Propósitos o misión: Donde se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de esta.
- b) Objetivos o metas: Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole.
- c) Estrategias: Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.
- d) Políticas: Consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. Pretenden asignar de una manera general las acciones esenciales, indican normas de conducta y el propósito general.
- e) Procedimientos: son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras, consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas, son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Es decir, que indican los pasos a seguir y cómo actuar en determinado momento dependiendo la actividad.
- f) Reglas: Es en la que se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona.
- g) Programas: Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado. Habitualmente se apoyan en presupuestos, estos describen los componentes de determinada actividad, lo que va a suceder.
- h) Presupuestos: Es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos, podría llamársele un programa en cifras, en estos se contemplan los recursos materiales, económicos y logísticos. (Editorial Etece, 2021)

Las fuentes consultadas coinciden en los mismos elementos, es de suma importancia que se realicen de forma correcta teniendo en cuenta cada uno de los elementos, su orden y la función la cual desempeñará, muchas empresas carecen de identidad y de veracidad en lo que realizarán por dejar a un lado estos aspectos que vienen a ser de mucha importancia, cada empresa debe de tener objetivos a realizar ya sean a corto o largo plazo, y así mismo sus estrategias tienen que ser apegadas a los objetivos y metas previamente realizadas. Las políticas nos ayudarán a encaminar nuestras metas sirviéndonos como vanguardia manteniéndonos dentro de los parámetros establecidos, siguiendo cada uno de los procedimientos para asegurar que todos estos elementos puedan ser lo más eficaces posibles y así la empresa podrá asegurar excelentes resultados a futuro, estos elementos durante el proceso de la planeación permitirán tener un mayor porcentaje de acierto en cada objetivo planificado dentro de la empresa.

Gráfico N°:1



Fuente; encuestas realizadas a empleados de comercial Sinaí.

Según el gráfico n°1 el 81% de los empleados aseguraron tener conocimiento sobre la misión y visión de comercial Sinaí, al respecto es necesario recalcar que es un porcentaje muy bueno, en base a lo anterior podemos identificar que los que están a cargo de la empresa han logrado involucrar a la mayoría de su personal dado que es significativa la importancia que tiene el conocer esta parte de la empresa donde se labora, al tener conocimiento de la visión y misión de la empresa todos los empleados estarán involucrado en el proceso de que se cumplan y se hagan realidad,

también es de suma importancia señalar que el 19% que no tiene conocimiento sobre la misión y visión es fuerza laboral con poca estancia en el establecimiento el cual apenas está en su proceso de adaptación en comercial Sinaí.

Como parte de nuestra investigación con el deseo de poder conocer más sobre la aplicación de los procesos administrativos dentro de comercial Sinaí le realizamos la siguiente pregunta al total de empleados, ¿Pone en práctica los valores que le inculca la empresa?

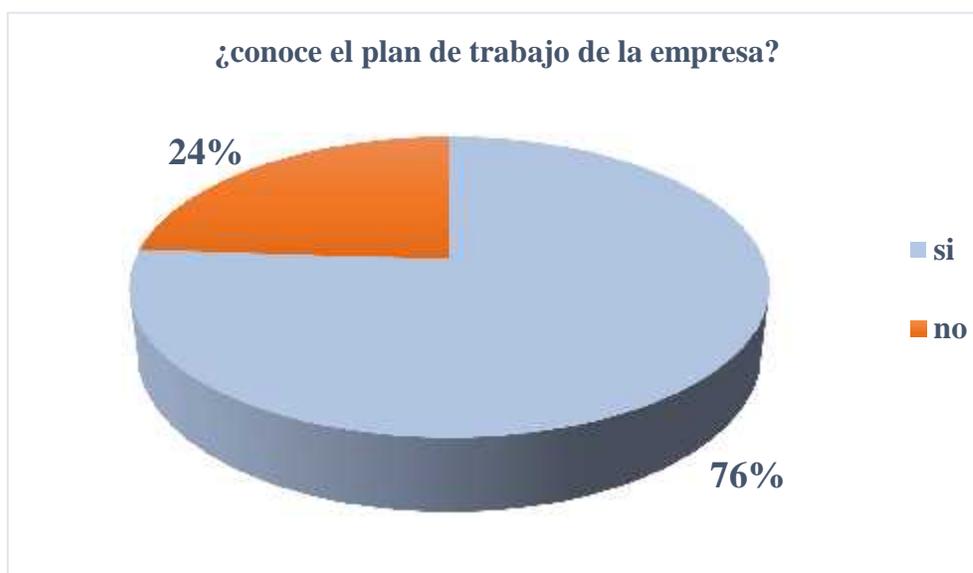
Tras haber aplicado todas las encuestas a los trabajadores se constata que el 100% de los empleados pone en práctica todos los valores requeridos dentro de la empresa, para comercial Sinaí es de gran importancia mantener la calidad de servicio, ya que los fundadores de dicho negocio son personas cristianas que desempeñan diferentes cargos en las iglesias en las cuales asisten y es trascendental dar un buen testimonio dentro de su empresa a través de sus empleado para los cuales seguir los reglamentos internos de comportamientos son los requisitos más importantes para los empleados, la creación de valores para cada empresa son de suma importancia aportando credibilidad y confianza a sus clientes, ayudando a la expansión del mercado brindando una ventaja sobre la competencia que en ocasiones carece de una atención calurosa. Dentro de la rama de la administración el mínimo detalle puede darnos la ventaja sobre la competencia.

Véase gráfico en anexos n°2.

Durante la entrevista realizada al gerente de comercial Sinaí el aseguró que dentro de la empresa ponen en práctica varios tipos de elementos de planeación tales como, metas, objetivos, planes comerciales, se realizan estrategias para poder competir en el mercado y poder permanecer como una empresa líder dado a que hay otras empresas las cuales realizan su trabajo usando muchas de estas herramientas que ofrece la planeación, también afirmo que en muchas circunstancias usan otros elementos de planeación que surgen en dependencia de la necesidad a suplir en el mercado.

Podemos observar cómo la empresa tiene un buen uso de los elementos de la planeación logrando que los empleados puedan conocer y apropiarse de la misión, visión y los valores, durante nuestra visita al local de comercial Sinaí pudimos verificar que los empleados cumplen con los valores de la empresa, por lo tanto podemos decir que esta etapa la desempeñan de manera satisfactoria y hace que comercial Sinaí se pueda diferenciar a toda su competencia.

Gráfico N°3.



Fuente: Encuestas realizadas a empleados de comercial Sinaí

Según el gráfico n°3 de todos los empleados encuestados el 76% afirma conocer el plan de trabajo que se realiza mensualmente en la empresa comercial Sinaí, pero, el 24% dijo desconocer las metas que se plantea la empresa por lo tanto se constata que la mayoría de los empleados conocen los planes de la empresa, para comercial Sinaí es de gran importancia que sus empleados tenga el conocimiento del plan mensual de la empresa dado que así podrá tener un equipo enfocado y que aporte en alcanzar el plan ya antes establecidos.

Es responsabilidad de los superiores poder comunicar a sus subordinados el plan de trabajo mensual o trimestral de la empresa así el empleado tendrá conocimiento del propósito a alcanzar, en empresa comercial Sinaí como parte de su programas semanales se acostumbra reunir a todos los empleados el primer día de la semana a las 5 de la mañana a tener un tiempo de oración donde se invita a un pastor de las iglesias a la que ellos asisten luego de un tiempo de reflexión a los empleados se les da a conocer el plan las metas a cumplir para cada mes y si no hay algún cambio simplemente se recuerda el plan que se está ejecutando, estas mismas reuniones se aprovechan para

dar actualizaciones de la ruta la cual va en primer lugar en ventas y más cerca de obtener la bonificación por mayor número de venta.

6.3 Principios de la planeación

Agustín Reyes Ponce en su libro Administración moderna nos expone cuatro principios fundamentales de la planeación los cuales se deben de ejercer para poder sacar el mayor aprovechamiento de las herramientas que nos ofrece el proceso de la planeación, los principios que él destaca son:

- a) De precisión: Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas, y genéricos, sino con la mayor exactitud posible, porque van a regir acciones concretas.
- b) Principio de flexibilidad: Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan con relación a las circunstancias de su momento de aplicación, debe tener una dirección básica, pero permitiendo las adaptaciones que sean necesarias.
- c) Principio de unida: Todos los planes que se aplican en la organización deben estar, de tal modo coordinado e integrado, de tal manera que permita decirse que realmente existe un solo plan.
- d) Principio de participación: Todo plan deberá de tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento. La elaboración en grupo asegura un resultado más objetivamente eficiente puesto que varios colaboran en formarlo con puntos de vista distintos y complementarios, además esta participación constituye una de las mayores motivaciones que se conocen hoy en día para realizarlo ya que se siente un mayor grado de compromiso con el plan en el que se ha aportado el conocimiento personal sobre las pequeñas contingencias de lo que se presenta cada día. (Reyes Ponce A. , 2007)

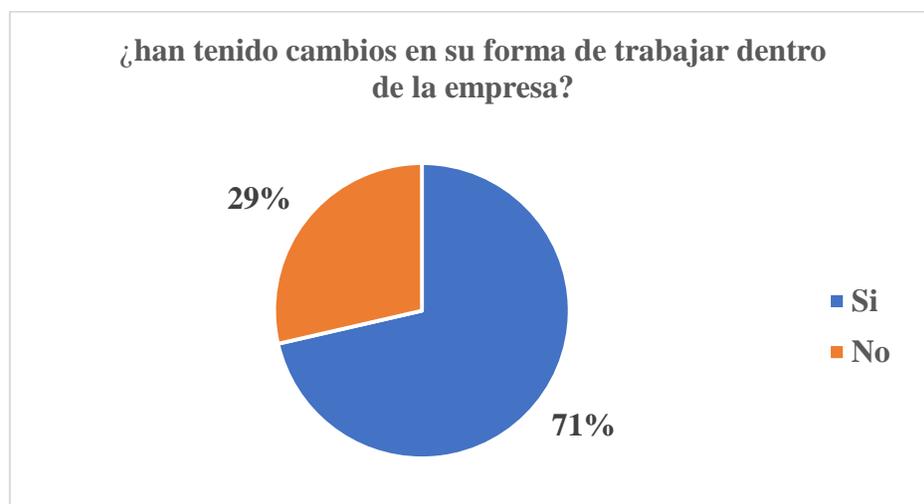
Según Iris Gomes los principios de planeación son:

- a) Necesidad, Inspección, Compromiso, etc.
- b) Compromiso, Unidad, Estrategias, etc.
- c) Precisión, Flexibilidad, Factibilidad, Unidad, etc. (Gomez Nodarse Iris, 2019)

Cada gerente que este al frente de alguna empresa en donde deba de poner en práctica el proceso de planeación tiene que entender que los principios son la base de toda estructura, el pilar de cada plan dentro de la organización, para poder tener una estructura saludable y fuerte debemos de respetar dichos principios los cuales están presente en todas las ciencias y la administración no es la excepción de ello, cuando vamos a elaborar un plan de trabajo debemos de tener presente dichos principios, precisión el que nos asegurara un menor margen de error ya sea utilizando estudios previos o experiencias vividas así mismo estos planes deberán de ser flexible dado a que lo único constante dentro de cada empresa es el cambio y debemos de tener la capacidad de adaptarnos a cada uno de ellos esto nos dará una amplia ventaja sobre la competencia y podremos ser la primer opción para nuestros clientes. En comercial Sinaí se procura que cada empleado se sienta parte de esta gran familia y así poder lograr la mayor motivación en cada uno de ellos, podemos observar el correcto uso que se les está dando a estos principios y nos da a ver el amplio conocimiento administrativo de la gerencia y la capacidad para involucrarlos en el trabajo diario.

Marcos Alanís, gerente de comercial Sinaí reveló en la entrevista que se le realizó, que en la empresa ellos ponen en práctica el principio de flexibilidad dado a que surgen diferentes cambios en el mercado durante el año, surgen distintas estrategias de ventas y ellos deben de estar a la expectativa al cambio, por lo tanto, les es difícil mantener un estándar.

Gráfico n°4.



Fuentes: Encuestas realizadas a empleados de comercial Sinaí.

Según el gráfico n°4 el 71% de los empleados de comercial Sinaí afirman que han tenido cambios en su forma de realizar su trabajo dado a que tienen que apegarse a las exigencias que surgen diariamente en el mercado y seguir siendo una empresa competitiva, muchas veces estos cambios son resultados de nuevas técnicas u estrategias implementadas por la alta gerencia de la empresa, también se presentan cambio en dependencia de las temporadas festivas, en contraste, el 29% aseguró que desde que iniciaron a laborar en la empresa comercial Sinaí se han mantenido realizando sus funciones de la misma manera.

En el análisis de los resultados obtenido a través de las encuesta y entrevista se pudo comprobar que ambas partes coinciden con el principio de flexibilidad, los encargados de la empresa dan a conocer los diferentes cambios para contrarrestar las dificultades presentada en el mercado, los empleados muestran tener el debido conocimiento de manera que están informados siempre a lo que la empresa desea alcanzar, es importante señalar el interés de parte de los dirigentes y empleados en mantener siempre un alto nivel de competitividad, desarrollo efectivo y productivo, al tener una respuesta homogénea de ambas partes nos refleja el excelente manejo de esta herramienta dentro de la empresa comercial Sinaí y podemos decir con seguridad que se podrá corregir cualquier desviaciones que presenten los planes al tener este excelente manejo.

6.4 Pasos que se realizan en la planeación.

La universidad Mariano Galves nos presenta los siguientes pasos:

- a) Análisis de oportunidades.
- b) Establecimiento de objetivos o metas.
- c) Consideración de premisas de planeación.
- d) Identificación de alternativas.
- e) Comparación de alternativas con base en las metas propuestas.
- f) Elección de una alternativa.
- g) Formulación de planes de apoyo.
- h) Conversión de planes en cifras mediante la realización de presupuestos. (Univercidad Mariano Galves, 2005)

Para poder obtener el mejor resultado de cada uno de estos pasos es muy necesario hacerlo en el orden correcto y respetando los principios ya antes mencionado, como parte de nuestro

análisis pudimos comprobar el uso de estos pasos dentro de comercial Sinaí, la empresa pudo observar la oportunidad en el mercado dado al vacío que presentaba la empresa ENSA en la distribución de agua y que no distribuye en ninguna parte del país y teniendo en cuenta que en nuestra ciudad tenemos un caudal muy importante el cual viene del cerro Musún la empresa comercial Sinaí vio la oportunidad de empezar un proceso para solicitar una licencia sanitaria que le permitiera el procesamiento de agua en las instalaciones, este permiso se logró obtener aproximadamente en el mes de noviembre del año 2022 luego de muchas pruebas y estudio al agua la cual se purificaba, este nuevo ingreso ha sido muy bien aceptado entre los consumidores de la ciudad de rio blanco a tal punto que se ha convertido en uno de los productos más vendido por la empresa en estos últimos meses y esto en gran parte se debe al excelente sabor del agua. Comercial Sinaí nos muestra la importancia de poder aprovechar las oportunidades que se nos presenta, la empresa inicio con una oportunidad presentada al señor Luis Monte y ahora siguen ese mismo rumbo intentando sacar el mayor provecho a cada oportunidad que le brinda el mercado y poder tener productos de calidad que la diferencia de la competencia y permita incursionar en nuevos clientes que tengan la necesidad de suplir estas necesidades.

Según Harold Koontz, los pasos de la planeación son:

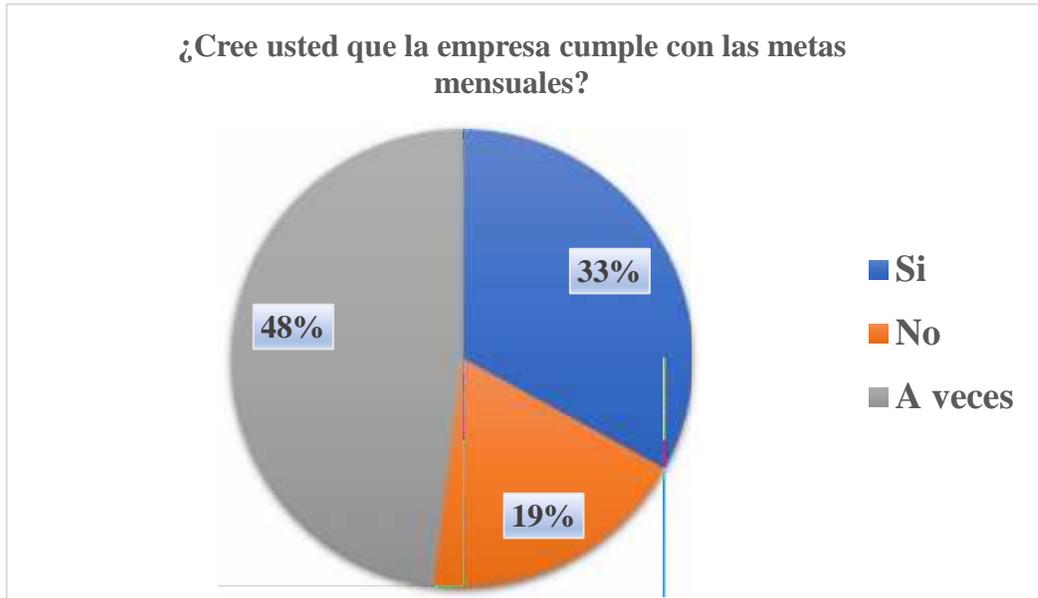
- a) Estar atentos a las oportunidades: Formulación de los planes de apoyo Como los planes para, Comprar equipo, Comprar materiales, Contratar y capacitar a empleados, Desarrollar un nuevo producto Conversión de los planes en cifras mediante la realización de presupuestos Desarrollo de presupuestos como: Volumen y precio de las ventas, Gastos de operación necesarios para los planes, Inversión en bienes de capital.
- b) Establecer objetivos: Se tiene que realizar para toda la empresa y después a cada unidad de trabajo subordinada esto sea en corto o largo plazo.
- c) Desarrollar premisas: Estos son los pronostico, las políticas básicas aplicables y los planes existentes de la compañía.
- d) Determinar cursos alternativos El cuarto paso de la planeación es buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son muy evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables: a menudo la menos obvia demuestra ser la mejor.

- e) Seleccionar un curso: Este es el paso en que se adopta el plan, el verdadero punto de la decisión.
- f) Formular planes derivados Cuando se toma una decisión raras veces la planeación está completa y se requiere un séptimo paso: casi siempre se necesitan planes derivados para apoyar el plan básico.
- g) Cuantificar los planes mediante presupuestos Objetivos. Después de que se han tomado las decisiones y establecido los planes, el paso final para darles significado —como se indicó en el análisis sobre los tipos de planes— es cuantificarlos y convertirlos en presupuestos. (Koontz, 2012)

La universidad Mariano Galves y Harold coinciden en algunos de los pasos antes mencionados, lo cual nos remarca la importancia de poder seguir estos pasos al momento de la realización de nuestros planes porque no solo nos ayudara a mejorar nuestro orden interno, también nos hará sobresalir y tener ventaja sobre la competencia, en un mercado tan competitivo y exigente como en el que vivimos hoy los pequeños detalles podrían ser los que decanten la balanza a nuestro favor y en la empresa comercial Sinaí se tiene muy presente la importancia de poder usar correctamente estos pasos.

En la entrevista realizada al gerente de comercial Sinaí, el afirmó que como primer paso de planeación ellos tienen la meta anual la cual es enviada por la empresa ENSA, posteriormente esa meta anual se desglosa en metas mensuales a lo cual se le llama total portafolio en donde abarca el total de los productos que se ofertan, jugos, gaseosas, aguas y recientemente Pepsi inicio a distribuir galletas. Como empresa también creamos metas mensuales, metas por empaques y metas por tamaño estos se distribuyen en gaseosas de tres litros, litro y medio, un litro, medio litro, vidrios, jugos y agua. Toda esta distribución se les pasa a los supervisores los cuales a su vez se la comunican a lo que nosotros le llamamos fuerza de ventas quienes son los que van a las calles a hacer las entregas a cada pulpería de nuestro municipio y comunidades aledañas.

Gráfico N°5.



fuentes: Encuestas realizadas a los empleados de comercial.

Según el gráfico n°5 el 48% de los encuestados respondieron que a veces se logran alcanzar las metas mensuales propuestas dado a que las ventas dependen mucho de las temporadas festivas lo cual aumenta o disminuye el consumo de la población en general, el 33% dijeron que si se logran alcanzar las metas propuestas por ENSA y por comercial Sinaí al inicio de cada mes laboral, sin embargo el 19% contestaron que no alcanzan las metas propuestas por los superiores de la empresa y que no venden la cantidad de cajillas estipuladas para todo el mes.

Durante la recaudación de información pudimos comprobar que en la empresa Comercial Sinaí hace un uso adecuado de los pasos de planeación, esto nos revela el amplio conocimiento de la gerencia y hace notar el interés por poder ser la empresa líder en distribución de bebidas carbonatadas, pudimos observar cómo los empleados tienen conocimiento de cuando alcanzan las ventas lo cual hace notar la transparencia y buena comunicación dentro de la empresa. Marcos Alanís nos hace ver como él respeta el orden jerárquico al aceptar el plan impuesto por la empresa ENSA esto hace notar la gran capacidad de este gerente para poder sacar el máximo provecho a todo lo que tiene a su disposición.

VII. Tipos de planeaciones

7.1 Planeación estratégica:

De acuerdo con Ezequiel Ander-Egg, en la planificación estratégica, lo que interesa de manera particular, es la direccionalidad del proceso, “mantener el arco direccional para alcanzar determinadas metas y objetivos” y ajustar tanto cuanto sea necesario, y según la intervención de los diferentes actores sociales, la trayectoria del proceso de planificación en su realización concreta. (Stella International Foundation, 2016).

La estrategia se refiere a la determinación de la misión (o el propósito fundamental) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguidos de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas; por tanto, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia. (Koontz, 2012).

Es la planeación más amplia de la organización, constituye planeación a largo plazo y concibe a la organización como un todo. En este tipo de planeación los administradores deben detectar que debe realizar la organización para tener éxito en un lapso de tiempo de 3 y 5 años hacia el futuro, lapso que se define de largo plazo. En planeación estratégica se sigue el principio del compromiso, por lo que los administradores no deben incurrir en costos de planeación a menos que se anticipe un rendimiento razonable sobre la inversión. Integrada por las estrategias que se derivan de la misión, la visión y los escenarios.

Sus principales características son:

- a) Esta proyectada a varios años, con efectos y consecuencias previstos a varios años.
- b) Ampara a la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividades y se preocupa por trazar los objetivos a nivel organizaciones.
- c) Es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor, al cual están subordinados todos los demás. (Reyes Ponce A. , 2007)

Al respecto conviene decir que es una herramienta de vital importancia, ya que a través de su proceso administrativo las relaciones, comprende así los buenos resultados que la empresa espera para el futuro, basadas en sus políticas orientadas y roles establecidos ejecutados de manera continua para su cumplimiento.

7.2 Planeación operacional

Es el proceso ordenado que permite seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, metas actividades y recursos asignados a los componentes del proyecto, durante un período determinado según (León, 2003).

La planeación operativa consiste en establecer claramente la aplicación del plan estratégico conforme a objetivos específicos. Al igual que el plan estratégico, la planeación operativa debe ser sencilla, fácil de entender para todos los participantes y permitir que se sepan las actividades que se deben realizar y el tiempo de que disponen para completarlas. Los planes operativos pueden variar desde cronogramas bastante simples que identifican eventos importantes en el proceso electoral hasta planes complejos que señalan con gran detalle lo que tiene que suceder en fechas determinadas

Es la planeación efectuada para cada tarea o actividad. Sus principales características son:

- a) Esta proyectada para el corto plazo y para lo inmediato.
- b) Ampara cada actividad por separado y se interesa por alcanzar metas específicas.
- c) Está definida para cada tarea o actividad (Burgwal, 2014)

Los objetivos, estrategias, resultados esperados, indicadores y recursos necesarios de la planificación operativa son de corto plazo, generalmente un año, y se derivan de la planificación estratégica donde se formulan el Plan Global de Inversiones, el marco lógico y la estrategia de ejecución; así como de la identificación de demandas con los usuarios (as) del proyecto (RUTA, 2003).

De esta manera se puede confirmar que es la encargada de planear, seleccionar, organizar y presentar de acuerdo con los objetivos establecidos la idea de cómo se debe ejecutar operativamente determinado plan, es por ello que es de suma importancia para la empresa u organización para su desarrollo ya que a través de las actividades implementadas este proceso da resultado, al aprender de los errores que se efectúan siendo identificado por que se realizan en periodos determinados.

7.3 Planeación táctica

De acuerdo con lo dicho por Susana, La planeación táctica define con claridad qué desea o qué pretende lograr su institución o empresa, cómo y cuándo se realizará esto y quién será el encargado, También es el medio a través del cual se implanta su porción del plan estratégico de su institución o empresa. La planeación táctica tiene dos partes independientes: el plan y el proceso. (susana del carmen, 2009)

Según Vélez, se puede definir a la planeación como 'La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y de un esquema detallado que consiste en la elaboración de procedimientos, programas objetivos presupuestos y cronogramas" Tanto los individuos como las organizaciones necesitan planear. La planeación es el proceso básico de que nos servimos para seleccionar las metas determinar la manera de conseguirlas. La planeación táctica es la que conlleva a cumplir lo planeado en la estrategia, son movimientos intencionados de manera que conllevan a cumplir metas y propósitos. Su mayor función de este plan es la de dar los resultados que se esperan mediante el desempeño de hacer realidad el proyecto implementado de acuerdo con su giro deseado. (VÉLEZ, 2008)

En su aporte susana y Vélez al determinar la planeación táctica como planes y procesos coinciden en sus conceptos planteados. Toda empresa u organización que pretende el éxito y la eficacia en el mercado utilizando la planeación táctica, si es esa la que utilizan, tiene que ser bien definida y elaborada para dirigirse en una sola dirección y no tener facturas en el futuro, aprovechando el mayor desempeño posible, con diferentes métodos como puede ser la asignación de roles, la metas por tiempos definidos etc. Podemos decir que la planeación táctica son los movimientos que se ejecutan para efectuar todo lo que se ha determinado, efectuándose en definidos tiempos de manera minuciosa.

VIII. ORGANIZACIÓN

8.1 Concepto

Terry define la organización afirmando que "es el arreglo de las acciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas".

Sheldon la considera como "el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar con los elementos necesarios para su ejecución. de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente. Sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles". (Reyes, 2007).

La organización es el sistema que permite la utilización equilibrada de los recursos. Consiste en establecer una relación entre el trabajo y el personal que lo debe ejecutar, es decir da las pautas de cómo hacerlo. (Gestiópolis, 2021)

Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos, tecnológicos y humanos para poder cumplir los fines establecidos dentro de la empresa (Plata, 2017)

Los autores enfatizan la importancia de poder conseguir el mayor aprovechamiento a los recursos disponibles y la consideración de ejecutar todas las actividades en tiempo y forma, por consiguiente, se determina el gran valor que resulta de este, en esta etapa es donde vamos a direccionar cada una de las actividades a realizar en determinado tiempo y poder racionalizar todos los recursos, tener la capacidad de aprovechar los recursos económicos, humanos al máximo dentro de una empresa es fundamental para el desarrollo interno y externo de la empresa.

8.2 Principios

Según Lifeder son 11 principios los:

1. orientación al objetivo: como cualquier proceso dentro de la administración, este debe responder al objetivo que se ha planteado la empresa. Cada acción que se contemple, así como el modo de seleccionar y estructurar la información en la que se basa el plan, deben atender al objetivo principal de la empresa.

2. Especialización: los recursos humanos son un ejemplo de especialización. Es el principio que establece la realización en serie de una tarea muy específica. Se trata de aprovechar al máximo una capacidad muy concreta de un empleado o de una máquina, a fin de obtener el máximo rendimiento en esa tarea.
3. Jerarquía: es el principio según el cual el poder se distribuye dentro de la empresa para que sea ejercido en beneficio del cumplimiento de los objetivos.
4. Responsabilidad: organizar el uso y la gestión de recursos y asignar tareas requieren también la generación y distribución de responsabilidades.
5. Cadena de mando: en esa organización hay que establecer normas de actuación y procedimientos dentro de la cadena de mando.
6. Difusión o divulgación. Es una parte fundamental de todo el proceso administrativo: solo difundiendo correcta y oportunamente la estructura de la empresa y sus procesos, los empleados tendrán claro su margen de acción.
7. Tramo de control: En el momento de la organización se debe pensar en la estructura de la línea supervisora, un grupo de personas con la responsabilidad de supervisar a otros.
8. Coordinación: Este principio se refiere a la armonía o el equilibrio que se logra al distribuir las responsabilidades entre las distintas unidades de la empresa, y cómo estas unidades aportan proporcionalmente al logro del objetivo.
9. Continuidad; La continuidad es el principio según el cual, al momento de organizar, debe pensarse en el largo plazo, en cómo se garantiza la estabilidad del proceso en el tiempo.
10. Eficiencia: Máximo objetivo al menor costo. Es la definición más certera de eficiencia aplicable a la organización.
11. Comunicación: La organización debe disponer de un flujo de comunicación constante, que sea fluida y que llegue de arriba a abajo en ambos sentidos. (Equipo Editorial Lifeder, 2020)

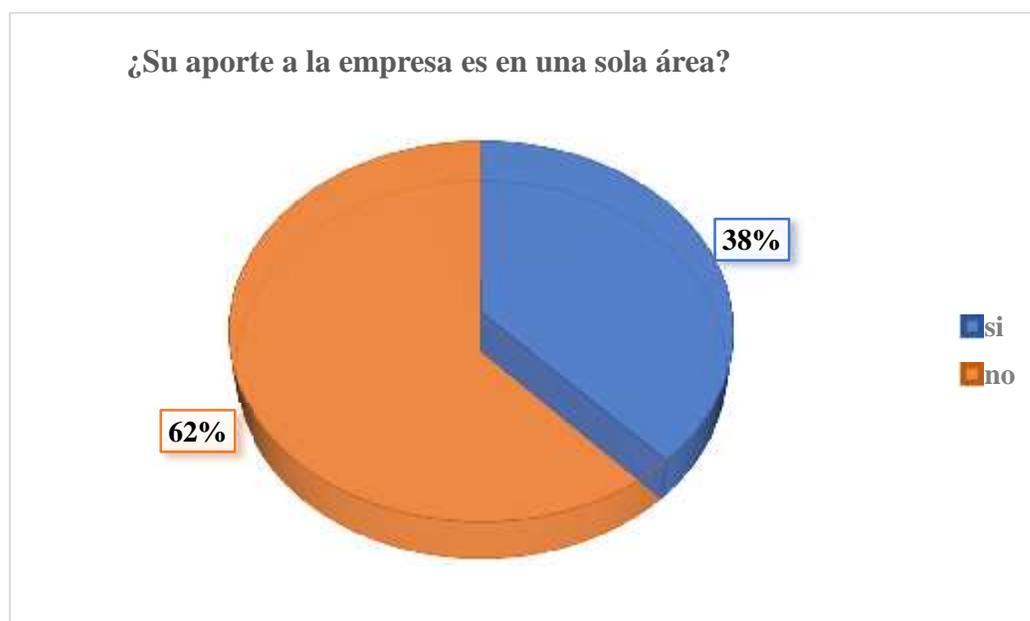
Según el portal Úseros los principios de la planeación son

- a) Función de coordinación.
- b) Coordinación.
- c) Principio funcional.

d) Desarrollo de distintas actividades de elementos personales. (Useros, 1961)

Empresa que carece de principios organizacional, no es apta para poder aspirar al desarrollo empresarial, el éxito comienza en la formalidad que se tiende a realizar en su avance, para obtener los resultados deseados, entre más específicos se trabaja, mayor resultado se obtiene. Aunque los principios de organización en diferentes empresas se han diferentes, como lo es Useros y equipo editorial LIFEDER, en su argumento siempre tiene que ser específicos y claros en sus ideas para el bien de la organización y la obtención de mayor desarrollo en el mercado.

Gráfico N°6.



Fuente: Encuesta realizadas a empleados de comercial Sinaí.

Según el gráfico n°6, el 62% de ellos respondieron que su aporte está dirigido en diferentes áreas, mientras que el 38% respondieron que sí, dado estos resultados podemos entender que en su minoría están enfocados en una sola área por lo cual los beneficios en esa área es más eficiente por su enfoque lo que proporcionara beneficios muy favorable para el desarrollo de la empresa, para la empresa es factible que cada empleado estén realizando sus funciones en una área específicas para obtención de mejores beneficios.

En muchas de las ocasiones donde los empleados realizan actividades en diferentes puestos es dado a que algunas actividades no requieren mucho tiempo para poder realizarse por lo que para poder cumplir con su horario estipulado ayudan en otras áreas en donde aun quedan labores por hacer y de esta manera agilizar las labores ya sean de carga de camiones o de contar l producto entrante no así los que están encargados de bodega y seguridad ellos mantienen permanentemente en una sola área dentro de la empresa.

8.3 Importancia de la organización en las empresas

Los puntos de mayor relevancia en el proceso de la organización son:

1. Es de carácter continuo ya que la empresa está siempre en un constante cambio lo que por obvias razones se traduce en nuevos cambios.
2. Es el medio por el cual se establecen la mejor opción para el alcance de los objetivos.
3. Distribuye las actividades a realizar eficientemente con el mínimo esfuerzo.
4. Agiliza las actividades y así mismo reduce los costos y aumenta la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de tareas, al delimitar funciones y responsabilidades

Podemos definir como Organización a un sistema que se elige para poder lograr un objetivo determinado a través de los Recursos Humanos, siendo derivado del Talento del Individuo y contando a su vez con otras organizaciones derivadas de la misma que permiten elaborar una Metodología de Trabajo para lograr un fin específico, tomando un punto de partida y teniendo un Objeto de Trabajo por sobre el cual elaboraremos y desarrollaremos las actividades. (Guillen, 2013)

La organización es de suma importancia al ser una fuente que nos genera formalidad e identidad del modelo de trabajo que la empresa desarrolla, aparte nos genera la capacidad de enfrentar cualquier obstáculo, con un mejor resultado a nuestro favor. En el proceso administrativo la organización, es el segundo nivel que se efectúa para realizar las cosas de manera adecuada, no se puede direccionar una empresa, sin antes organizar, de ahí observamos la importancia de la organización, en el proceso administrativo, y todo lo que esto nos brindara.

Tener la capacidad de usar esta etapa nos dará la capacidad de tener una empresa en el mayor orden posible teniendo un orden jerárquico adecuado controlando cada puesto de la empresa eliminando por completo la duplicidad de funciones fijando los roles, funciones y responsabilidades estableciendo los objetivos de la empresa, el uso correcto de este proceso dará la oportunidad a la empresa de ser persistente y duradera sin importar las circunstancias que sucedan.

Gráfico N°7.



Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores de comercial Sinaí.

Según el gráfico n°7 el 76% de los trabajadores de comercial Sinaí afirman que sus superiores desarrollan las actividades de una manera organizada siguiendo un orden tanto jerárquico como administrativo con el fin de poder tener una empresa eficiente y eficaz, mientras tanto el 24% considera que el trabajo no se está ejecutando de una manera organizada como ellos esperarían, la empresa comercial Sinaí le da mucha importancia a esta etapa, es necesario recalcar que los socios de dicha institución cuentan con amplio conocimiento sobre los procesos administrativo y su aplicación, es por esto que la empresa ha tenido un crecimiento exponencial en este corto tiempo.

A través de nuestro análisis podemos afirmar que la gran mayoría de empleados miran un funcionamiento correcto y esto es algo difícil de lograr ya que cada persona tiene manera diferente de percibir y valorar las situaciones y circunstancias por lo que tener este porcentaje tal alto en las respuestas de los empleados habla muy bien de la labor realizada por la gerencia de la empresa y

podemos decir que la empresa Comercial Sinaí le da un excelente uso a esta etapa del proceso administrativo.

8.4 Características de la fase de organización

Diferenciación: De acuerdo Se refiere a la división del trabajo en departamentos o subsistemas y en capas de niveles jerárquicos. La diferenciación puede ser:

- a. Horizontal: en departamentos o divisiones, mediante la departamentalización.
- b. Vertical: en niveles jerárquicos, mediante la creación de escalones de autoridad.

Cuanto mayor sea la complejidad de las actividades requeridas por el ambiente externo y cuanto mayor sea la diversidad de las tareas ejecutadas, mayor deberá ser la diferenciación interna de la organización. Esto significa que cuanto mayor sea la variedad de clientes y consumidores y cuanto mayor sea la variedad de productos y servicios, mayor será la diferenciación existente en la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación, mayor será la heterogeneidad de la organización, por el hecho de tener mayor número de departamentos y niveles jerárquicos. La diferenciación es la responsable de la complejidad organizacional, pues muchos niveles jerárquicos y departamentos diferentes exigen esquemas de integración y enlace para coordinar el funcionamiento y obtener la armonía en la totalidad, lo cual impone esquemas adicionales que acarrear costos para la organización. (Idalverto C. , 2001)

Formalización: Se refiere a la existencia de reglas y reglamentos que prescriben cómo, cuándo y por qué se ejecutan las tareas. La formalización es el grado en que las reglas y reglamentos se definen explícitamente para gobernar el comportamiento de los miembros de la empresa. El carácter formal impone cierto ritual dentro de la organización. Cuanto mayor sea la formalización, mayor es la existencia de normas de conducta, rutinas y procedimientos, formularios y documentos, con el fin de comprobar las actividades, métodos y procesos rígidos para acatar la legislación vigente, archivos para guardar información escrita, certificados, firmas reconocidas, aprobaciones y aspectos similares. El objetivo es documentar, registrar y comprobar a través de papeles que pueden ser archivados y guardados durante años. Cuanto mayor sea la formalización, más burocrática, mecanicista, cerrada, rutinaria, definida y programada se torna la empresa. La formalización puede hacerse mediante:

- a) El cargo: a través de especificaciones relacionadas con el cargo en sí, como la descripción de éste.
- b) El flujo de trabajo: a través de instrucciones y procedimientos detallados sobre cómo ejecutar las tareas, como el proyecto de elaboración de un producto.
- c) Las reglas y los reglamentos: a través de formalización de reglas y procedimientos para todas las situaciones posibles, especificando quién puede (o no puede) hacer ciertas cosas, cuándo, dónde para quién y con qué autorización. (Idalberto C. , 2001).
- d) Centralización: Se refiere a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones. La centralización implica concentración de las decisiones en la cima de la organización, es decir, en el nivel institucional, con poca o ninguna delegación en el nivel intermedio. En la centralización, todas las decisiones deben ser llevadas hacia la cúpula, para que ésta apruebe o decida. El dirigente debe asumir todas las decisiones dentro de la organización, incluso sus numerosos detalles. cuanto mayor sea la centralización más autoridad se concentra en el nivel más elevado de la jerarquía. La dependencia y el sometimiento son totales y los niveles intermedio y operacional se vuelven meros repetidores de las decisiones' tomadas en la cúpula. Cuando mayor sea la descentralización, más autoridad se delega y distribuye en los niveles inferiores de la jerarquía, para que la ejecución de las tareas sea más apropiada a las características locales y las necesidades del cliente que la organización busca (Chiavenato I. , 2001)
- e) Integración: Se refiere a los medios de coordinación y enlace de las partes de la organización. Cuando mayor sea la diferenciación, más heterogénea es la estructura de la empresa y mayor la necesidad de coordinar las diferentes partes de la organización, con el fin de obtener un funcionamiento coherente, armónico y sinérgico. La división del trabajo provocada por la diferenciación fragmenta las grandes tareas en partes menores. Para evitar la dispersión, debe haber alguna interrelación e interconexión.
- f) La integración es el proceso que facilita el enlace, y se lleva a cabo a través de medios de coordinación interorganizacional. Los esquemas de integración más utilizados son:
 -) Jerarquía administrativa
 -) Departamentalización
 -) Asesoría (staff)
 -) Comisiones y fuerzas de tareas

-) Reglas y procedimientos
-) Objetivos y planes
-) Distribución física o arquitectura (Chiavenato I. , 2001)

Según Gestipolis, dentro de sus características más relevantes se pueden citar las siguientes:

-) Se orienta al presente y al pasado reciente.
-) Su enfoque está puesto en asegurar la ejecución de lo planeado y en cómo se ha hecho.
-) Cuenta con atribuciones prácticas y dinámicas, mayormente.
-) Se ocupa de “como es” la organización. (GestiPolis.Com Experto, 2021)

En base a las dos referencias antes tomadas no concuerdan, pero podemos constatar que es de mucha utilidad que se tenga conocimientos de cada una de ella. El análisis que realiza Chiavenato es más teórico y práctico, mientras lo que argumenta Gestipolis no es profundo. Estos elementos son los que diferencian a esta etapa de las demás etapas en muchas ocasiones se tiende a confundir entre ellos, pero el poder conocer las características no dará la ventaja de poder identificar en que parte del proceso administrativo estamos y como aprovecharlo al máximo.

8.5 Elementos de la fase de organización

Los elementos de la organización según el portal Conduce tu empresa son:

1. 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.
2. Sistematización: Todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente al fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
3. Agrupación y asignación: Agrupando actividades y asignando responsabilidades favorece la especialización.
4. Jerarquía: Origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
5. Simplificación de funciones: Establecer los métodos más sencillos para realizar trabajos de la mejor manera posible. (Conduce tu empresa, 2018)

En base a lo declarado por Conduce tu empresa, 2018) podemos conocer que son 5 los elementos de la organización y analizamos que:

1. estructura lo que significa que no se puede realizar las operaciones, sin obtener un marco fundamental detallado del grupo social, porque son ellos los que hacen posible que la empresa proporcione sus requerimientos necesarios, para cumplir los objetivos.
2. sistematización es necesaria porque proporciona la coordinación en las actividades y recursos de la empresa el cual genera un mayor rendimiento y excelencia en los planes ejecutados al no tener en cuenta esto la empresa nunca llegara a lograr sus objetivos a largo plazo y posiblemente algunos a cortos plazos.
3. Agrupación y asignación: es la clave para que los trabajadores se conecten a la visión de la empresa y en sus metas planteadas.
4. Jerarquía esto emanará el buen funcionamiento de la empresa, una empresa que no esté bien definida en sus autoridades tampoco lo estará en su estructura, no se obtendrá un buen clima laboral, ni otorgara motivación porque será una empresa desorganizada.
5. Simplificaciones de funciones: La excelencia, es un hábito, entre mejor domina el método, más efectivo eres.

8.6 Estructura organizacional

8.6.1 organigrama

organigrama implica indicar su nivel jerárquico (dirección, gerencia, supervisión, operación, etc.), en qué área se encuentra (qué departamento o división), a quién reporta (quién es su superior inmediato), a quién supervisa (cuáles son sus subordinados directos) y con cuáles puestos tiene relaciones laterales. (chiavenato, 2009).

Es la representación de la organización formal de la empresa, representa los cargos u organismos en los cuales está constituida la empresa, que están unidos entre sí por líneas que representan las relaciones de comunicación.

Entre las preguntas que se le realizaron al gerente de comercial Sinaí se le preguntó si la empresa contaba con un organigrama donde se pudiese ver el orden jerárquico de la empresa, a lo cual él nos respondió que si tienen uno donde se puede ver ordenadamente el área y puesto en el cual debe de realizar sus funciones y así poder tener todo de manera organizada y de esta manera asegurándose que cada individuo cumpla con su tarea.

¿Conoce quién es su jefe inmediato?

Al analizar las encuestas realizadas a los empleados de comercial Sinaí se puede constatar que el 100% de los trabajadores tienen el conocimiento de quien es su jefe inmediato, lo cual nos refleja el excelente manejo del orden jerárquico que se tiene dentro de la empresa, para comercial Sinaí es de suma importancia que cada empleado conozca quien está a cargo del área la cual el pertenece para así poder ser más eficiente en sus labores, el empleado al conocer su jefe inmediato sabrá a quien acudir en algún momento cuando tenga una duda o necesite de la aprobación para realizar algún tipo de actividad en la cual se necesite de la ayuda del jefe inmediato del área y no tendrán que acudir hasta a alta gerencia evitando la carga en el gerente.

Véase el grafico en anexo n°8.

Existe una congruencia muy importante acerca de la estructura organizacional de la empresa entre lo que dice el gerente y lo que afirman sus empleados la empresa se ha preocupado por tener la distribución correcta de los puestos y ponerlo de una manera más visible en el organigrama de la empresa , esto nos hace ver que el gerente de comercial Sinaí tiene los puestos definidos y el encargado de cada uno de ellos nos hace ver la excelente departamentalización que se tiene en la organización lo cual es fundamental para poder medir controlar u dirigir cualquier departamento de la empresa.

En la entrevista que se le realizó al gerente y socio de comercial Sinaí, Marcos Alanís, él afirmó que la empresa cuenta con un organigrama bien detallado donde se puede ver la ubicación exacta de cada empleado en su área o puesto en el cual se debe desempeñar, esto ayuda a organizar a cada trabajador y así poder lograr que cada uno haga lo que le corresponde.

Toda empresa que de orden formal es necesario que cuente con un organigrama donde refleje de manera visual la ubicación de cada empleado en la empresa, Comercial Sinaí con su deseo de poder ser una empresa líder en el mercado siempre trata de cumplir con todas estas exigencias para poder cumplir con los requisitos fundamentales de una empresa la cual tiene que brindar informe a ENSA.

8.6.2 tipos de organigramas.

Agustín Reyes Ponce en su libro Administración Moderna nos presenta 4 tipos de organigramas los cuales son:

- 1) Organigramas verticales: En los organigramas verticales cada puesto subordinado o otro se representa por cuadros en un nivel inferior. ligados a aquél por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad de cada cuadro del segundo nivel surgen líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él. y así sucesivamente
- 2) Organigramas horizontales: Representan los mismos elementos de los anteriores y en la misma forma sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha
- 3) Organigramas circulares: Están formados por un cuadro central que corresponde a la autoridad máxima en la empresa cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización en cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.
- 4) Organigrama escalar: Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles Jerárquicos ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes también para mayor claridad pueden usarse distintos tipos de letra, estos organigramas son poco usados todavía y aunque resultan muy sencillos, carecen a nuestro juicio de la fuerza objetiva de aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro. para des. tacarlo adecuadamente. (Ponce A. R., 2007)

Cada uno de estos organigramas, aunque en su construcción visual sean distinta su propósito y misión es el mismo el cual es poder tener los puesto de la empresa de una manera más visible y sea más fácil de comprender a la hora de explicar el orden jerárquico de cualquier institución, que los empleados entiendan su puesto dentro de la empresa se convierte en una gran ventaja para la institución facilitando su orientación en ella.

¿Cada área de la empresa tiene su jefe inmediato?

Los empleados de comercial Sinaí en su totalidad afirmaron que cada área de trabajo cuenta con su jefe inmediato encargado de vigilar que los trabajadores cumplan de la mejor manera con las funciones asignadas, para la empresa es de vital importancia la correcta distribución de mando en cada área dado que ayuda a la comunicación, asignación y coordinación.

Véase gráfico en anexos n°9.

El tipo de organigrama que se utiliza en comercial Sinaí según lo que revelo Marcos Alanís gerente de dicha empresa es por ámbito de puestos, plazos y unidades el cual les ha dado excelentes resultados hasta la fecha.

Podemos constatar a través del análisis de encuesta y entrevista que la empresa a logrado el objetivo de que la empresa conozca la distribución de los puestos y que puedan identificar quienes son los encargados de cada puesto nos revela la importancia impuesta del gerente en esta área a sabiendas que estos ayudara a disminuir la carga sobre el al distribuir correctamente los puestos así cada empleado deberá de acudir a su jefe inmediato antes y si la circuncida lo requiere y solo si es así el gerente interviene.

IX. Fase de dirección

9.1 Concepto

La dirección es la función del proceso administrativo a través de la cual se logra la realización efectiva de todo lo planificado o planeado. Para Fayol (1972), “La dirección general está encargada de conducir a la empresa a su objeto, procurando sacar el mejor partido posible de los recursos de que dispone”, es decir La dirección es hacer funcionar a la empresa con el máximo de rendimiento (mendoza, 2012)

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo los planeado por medio de la autoridad del administrador, ejerce ida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad. y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. Este es el punto central y más importante de la administración, pero quizá en el que existe mayor número de discrepancias, aunque estas sean accidentales, así, por ejemplo, unos llaman a este elemento actuación u ejecución. Terry define la

actuación como "hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo de acuerdo con los planes y la organización hechos por el jefe administrativos. (Reyes Ponce A. , 2007)

Considerado lo dicho por Fayol y Reyes, es necesario recalcar que es significativa la importancia que tiene la dirección, para lograr así que la empresa tenga el desarrollo efectivo y deseado, de manera que la implementación de dicha función otorgará resultados positivos, generando tener el mayor rendimiento posible a través de su ejecución correcta, reyes hace una observación la cual nos llama mucho la atención catalogando este proceso como el mas importante dentro de los cuatros procesos aplicados dado que es donde vamos a iniciar a trabajar o poner en acción todo lo que teníamos planeado.

9.2 Propósitos de la fase de dirección

Ver que lo planeado se lleve a cabo, contempla los siguientes pasos:

- 1) Comunicar: Consiste en dar a conocer la ejecución de algo a través de diferentes medios; escrito, oral, visual, auditivo, etc. La comunicación puede darse en cualquier sentido, siempre y cuando sea clara.
- 2) . Motivar: Es mantener el interés del empleado en la ejecución de las actividades que le son encomendadas. Para ello, el administrador sin abusar de su autoridad, debe tratar de conocer y satisfacer las necesidades del empleado, para encauzar sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización, forjando así las bases para convertirse en un verdadero líder.
- 3) Tomar decisiones: No importa el momento ni las circunstancias ya que generalmente se presentan problemas para los cuales deberá tomarse una decisión acertada. Aunque existen varios modelos para la toma de decisiones, el método científico puede combinarse con cualquiera de ellos.
- 4) Hacer que se cumplan las órdenes e instrucciones producto de la toma de decisiones implica poseer cierto grado de autoridad.

5) Supervisar: Esta actividad consiste en constatar y guiar la realización de las tareas en base a las órdenes e instrucciones indicadas. (Martinez, 2013)

¿las actividades que realiza están conforme a sus capacidades laborales?

El 100% de los empleados coinciden en que las responsabilidades laborales asignadas por sus superiores están bajo la capacidad de cada uno, siendo más eficientes en sus labores diarias y así mismo logrando un ambiente laboral saludable para la empresa, a través de la realización de las encuestas se pudo comprobar la correcta distribución de puestos haciendo patente el conocimiento de este proceso, proporcionando a los empleados un espacio acorde a sus cualidades y virtudes, todo esto se traduce en empleados motivados para desempeñar sus asignaciones para el alcance de las metas propuestas.

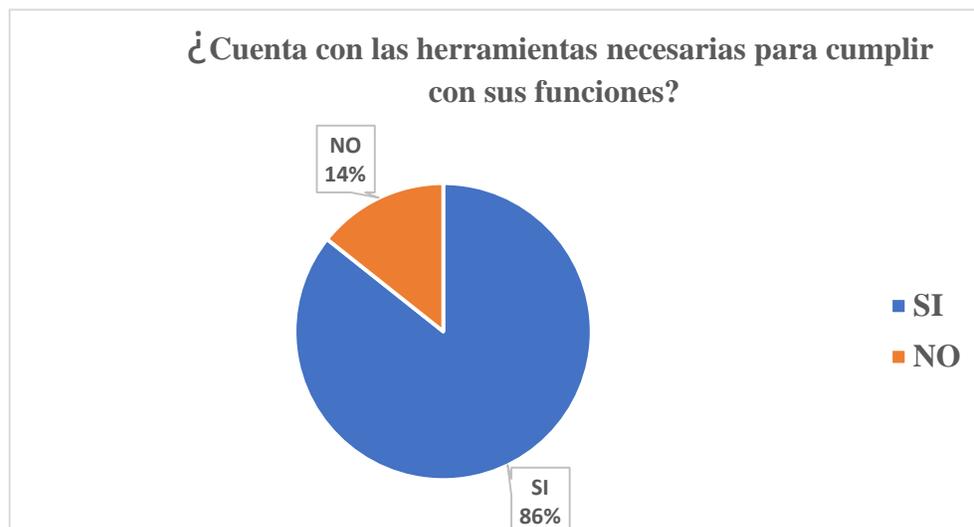
Véase el gráfico en anexo n°10.

Esta respuesta positiva de los empleados nos refleja el estudio que se le realiza a los empleados y refleja que conocen la fuerza laboral la cual se contrata en la empresa, tenemos que entender que el ubicar a un empleado a cumplir funciones las cuales están fuera de su alcance sería un error absoluto ya que el no podrá cumplir con lo que se espera de el, en comercial Sinaí se ubica a cada empleado en dependencia de sus capacidades así asegura que todos rindan a un gran nivel sin tener que explotar o forzar a cada empleado en su puesto.

Estará muy ligada a las relaciones interpersonales de la empresa u organización y su propósito principal es complementar a las demás fases administrativas ya antes mencionadas y permite transmitir las informaciones usando las relaciones laborales en la empresa esto lograra que los dirigentes tengan un mayor control de toda la fuerza laborales aprovechando cada una de las herramientas disponibles. (peña, 2013)

Conforme a lo expresado de Martínez y Peña manifiestan los propósitos de dirección como las acciones el cual la empresa deben de realizar a como dé lugar para los logros de los objetivos propuestos y su punto fuerte está ligado en las relaciones interpersonales, entre mayor comprensión obtenga los miembros de la empresa, acerca de lo que deben de realizar, mayor obtención de desarrollo alcanzaran.

Gráfico N°11.



Fuente: Encuestas realizadas a empleados de comercial Sinaí.

Según la gráfica n°11 se pudo constatar que el 86% de los operarios cuentan con todas herramientas necesarias para poder ejercer sus funciones requeridas dentro de comercial Sinaí, lo que muestra que sus superiores se interesan en los resultados que se esperan de ellos, por lo tanto, se les equipa de la mejor manera y así poder tener ventajas con respecto a la competencia en la ciudad de Rio blanco.

Es obligación de cada gerente el poder darle las herramientas que el empleado necesita brindarle el mayor apoyo de esta manera va a lograr que el empleado pueda cumplir con su función, es imposible que alguien pueda realizar su trabajo sin las herramientas necesarias pero en la empresa comercial Sinaí pudimos observar que todos tienen las herramientas necesarias, los encargado de bodega cuentan con libre, lápiz para poder llevar el control de producto así como un sistema de computadoras donde se puede tener el control de inventario los que son encargado de las ventas ellos tienen su medio de transporte en buena calidad lo que les asegura que volverán a la empresa al terminar sus horarios de atención.

9.3 Importancia

La dirección tiene un papel de suma importancia dentro del proceso administrativo por estas razones:

- 1) Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
 - 2) A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
 - 3) La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente, en la productividad.
 - 4) Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
 - 5) A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.
- (Cristian, 2016)

Dentro de este marco se considera la importancia con la que cuenta la dirección, ya que es determinante para el funcionamiento de las distintas actividades analizadas y propuesta por la empresa. Mediante el desarrollo de los diferentes planes a llevarse a cabo se logra apreciar los valores personales de los que poseen cada miembro, podemos decir que es de gran estima para el buen funcionamiento de la empresa.

Para la empresa comercial Sinaí esta fase es de suma importancia porque es la que les permite conocer el alcance de las metas y objetivos, les permite corregir todo aquello que no está dando los resultados esperados o propuestos, les ayuda a diagnosticar lo que está mal dentro de ella, esto fue lo que nos afirmó su gerente, el señor Marcos Alanís el cual también es uno de los propietarios de la concesión.

9.4 Principios

Impersonalidad de mando: la necesidad del mando surge con la idea de ayudar, para así poder conseguir los resultados, por lo tanto los subordinados, así como los dirigentes deben estar conscientes que esto es un requerimiento para alcanzar las metas y no de su voluntad o decisión arbitraria.

De la supervisión directa: El dirigente de vigilar a todos los subordinados mientras se llevan a cabo los planes así él se podrá asegurar que todo se cumpla en tiempo y forma.

La vía jerárquica: Se refiere al apoyo el cual debe de brindar el dirigente a su equipo de trabajo para la ejecución de los planes y de esta manera se realicen en menor tiempo, la importancia de respetar los canales de comunicación ya establecidos por la organización con el propósito de evitar conflictos, fuga de responsabilidad y pérdida de autoridad de los supervisores inmediatos.

Aprovechamiento de conflictos: Las etapas de los conflictos representan obstáculos los cuales obligan al dirigente a pensar en ideas creativas para salir de ellos. (Mario, 2017)

A diferencia de las demás fases esta tiene una mayor demanda ya que de ella dependerán los resultados, por lo tanto si se quiere lograr los objetivos y metas deseadas los dirigentes y demás personas encargadas de la empresa tendrán que dar seguimiento a cada plan y asegurar que se estén ejecutando de la mejor manera, cabe recalcar la importancia que tiene la comunicación como base fundamental para el logro de cada plan ejecutado tratando de evitar con mayor brevedad posible la presentación de diversos problemas que les causara pérdida de tiempo.

Los principios de dirección brinda a la empresa un mejor desempeño al entenderlo y efectuarlo de manera correcta, cada empresa está regida bajo principio, pero la clave es como los principios son efectuado, sin ellos el trabajo no tienen sentido lógico, sin impersonalidad de mando nos encontraríamos con desorden laboral y esto ocasionaría pérdidas financieras, sin supervisión directa no hay objetivos, sin vías jerárquicas no hay una estructura que aporte mayor exactitud en lo planificado, y si no aprendemos de los errores nunca se avanzaría.

En la entrevista realizada al gerente de comercial Sinaí se le pregunto, ¿Que principios de dirección utiliza para el buen funcionamiento de sus planes? a lo que él nos respondió diciendo que uno de los que más utilizan es la supervisión directa por que este principio les permite atacar el problema de una manera más directa con el empleado o persona que este al cargo del área en la cual se detecte algún tipo de deficiencia, esto les agiliza y ahorra mucho tiempo al hacerse de manera personal con el empleado evitando ambigüedad en la información.

9.5 Principales estilos de dirección.

1. Dirección autocrática. El directivo autocrático ejerce un gran poder sobre sus trabajadores o equipo. Suele implantar un estilo de dirección rígido e inflexible imponiendo las órdenes desde arriba y dejando poco margen para las sugerencias. Generalmente establece un férreo sistema de castigos, por lo que la motivación laboral se resiente y aumenta la rotación del personal.
2. Dirección participativa o democrática. Este estilo directivo se basa en la confianza. El directivo no solo tiene en cuenta las opiniones de su equipo, sino que los anima a participar en el proceso de toma de decisiones, de manera que los empleados se sienten más motivados y comprometidos con la organización, lo cual mejora la retención del talento. Sin embargo, puede retrasar el trabajo y las decisiones.
3. Dirección carismática. El directivo carismático es un auténtico líder que inspira a su equipo dando el ejemplo. Suele involucrarse en las diferentes tareas y guía a sus trabajadores a golpe de entusiasmo. Se trata de un estilo de dirección empresarial que empodera a los empleados, pero si el directivo abandona la organización el proyecto puede fracasar ya que su funcionamiento y éxito dependen de su figura.
4. Dirección orientada a la tarea. Este estilo directivo, aunque es un poco autocrático, suele ser muy eficaz. Este directivo se centra en definir el trabajo y las funciones necesarias, planificar las diferentes tareas y supervisar su cumplimiento. Sin embargo, su énfasis en la productividad puede llevarle a descuidar el bienestar de su equipo, por lo que suele tener dificultades para motivar y retener a sus trabajadores.
5. Dirección orientada a las personas. Este directivo comprende que los empleados son el alma de la organización, por lo que apoya a su equipo, le brinda autonomía y contribuye a su desarrollo profesional. Es un estilo de dirección participativo que fomenta la colaboración y crea un ambiente laboral positivo, pero puede ser contraproducente en situaciones de crisis o cuando es necesario tomar medidas correctivas (Bisneo Blogs, 2021).

El estilo el cual una empresa desarrolla se basa en el punto de vista de la dirección que mayor predomine en sus autoridades, por ende, cada empresa debe basar un estilo predominante

el cual sea la que represente a su organización, cada uno de estos estilos tienen sus debilidades y sus fortalezas, ej. El estilo autocrático en sus debilidades podemos designar el no sacarle el máximo rendimiento a cada trabajador, y en su parte que favorece es que no le da lugar al desorden laboral en el área que un subordinado quiera realizar algo incorrecto.

Marcos Alanís reveló en la entrevista que se le realizó que en comercial Sinaí que el estilo de dirección el cual ponen en práctica es el estilo democrático dado que cada empleado tiene la oportunidad de opinar y ellos están abiertos a escuchar todas las sugerencias, esto se hace sin importar que sea vendedor, supervisor, auxiliares, tratando siempre de estar abiertos a escuchar sus puntos de vista porque ellos son los que a diario recorren las calles y puede observar las amenazas y oportunidades que surgen.

X. Fase de control

10.1 Concepto

El control es el proceso por el cual se aseguran que la obtención y el empleo de los recursos se efectúen en forma efectiva y eficiente, en el logro de los objetivos de la organización. El proceso de control tiende a ser rítmico, sigue una pauta y es recurrente mes tras mes y año tras año. Es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita, de este modo, el control es un proceso esencialmente regular. Como en toda empresa al implementar el proceso del control la intención es cerciorarse que los hechos estén avanzando según lo planificado (Montes, 2012)

El control en la empresa representa una etapa fundamental del proceso administrativo, la que le da cierre al ciclo y lo renueva, su implementación permite apreciar qué va bien y qué no a partir de lo cual se generan acciones, tanto correctivas como preventivas, sobre los elementos planificados originalmente (Cabrera, 2020).

Tomando en cuenta los dos conceptos antes mencionados por Montes y Cabrera se puede decir que la fase de control es la que se encarga de evaluar, medir y corregir lo que se ha estado realizando en todo el desempeño en determinado tiempo el cual su énfasis principal es mejorar lo que antes se realizó y tomar las debidas precauciones para su plan de acción futuras.

10.2 Principios del control:

Navarrete menciona los siguiente.

- a. Equilibrio: Para cada grado de delegación conferido debe establecerse el grado del control correspondiente.
- b. Indicadores o estándares: 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, consecuentemente, evitando pérdidas de tiempo y dinero.
- c. Oportunidad: El control que no es oportuno carece de validez y no cumple con su propósito
- d. 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.
- e. Función controlada: El responsable de aplicar el control no debe estar involucrado con la actividad a controlar. (Navarrete, 2019)

De acuerdo a lo que Navarrete expone se comprende que los principios de control ayudan a mantener o realizar un trabajo más específicos, que genere mayores resultados. Se debe de controlar de manera correcta para poder mejorar, la obtención de un buen equilibrio que genere confianza en los resultados, los indicadores de logros proporcionan que los planes se ejecuten en tiempo y forma, las oportunidades proporcionan mayor aprovechamiento, las desviaciones ayuda a corregir, mientras la funcione controlada mantiene que todo marche a la perfección.

Dentro de las encuestas realizadas a los empleados se les planteo la siguiente interrogante ¿Le comunican los cambios que se realizan al plan de trabajo mensual? A lo que el 100% de los empleados afirman que se les comunican los cambios a realizar al plan de trabajo mensual, estos cambios se hacen en dependencia de las temporadas festivas durante los meses del año, cada inicio de mes se realiza una reunión con todos los empleados donde se dan a conocer las promociones, regalías y metas a alcanzar, el administrador deberá de tener la capacidad de toma decisiones en medio de las circunstancias adversas para corregir los déficits en áreas específicas, esto brindara amplias oportunidades de poder alcanzar los objetivos de la empresa.

Véase el grafico en anexos n°12.

Marcos Alanís que se desempeña como socio y gerente de la empresa comercial Sinaí dijo que los principios que ellos utilizan indicadores y también la de oportunidades, varias de las metas que se proponen mensualmente se miden a través de indicadores tales como meta de combustible, productos dañados, desperfectos mecánicos, pero también se tienen las oportunidades que se presentan a la empresa diariamente en la ampliación del mercado entre otras.

10.3 Importancia del control.

Es de suma relevancia entender que no solo buscamos el monitorear las actividades sino también debemos de tener la facilidad para realizar cambios o correcciones Sabemos que lo estamos haciendo de la manera correcta cuando permite, corregir fallas y errores, prever fallas o errores a futuro, conseguir una mejor calidad del producto o servicio que se ofrece, enfrentar los cambios de los mercados y la competencia, aumentar la eficiencia en el trabajo y por último facilitar la delegación de trabajo, dado a el crecimiento de la administración participativa aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. (Elibeth, 2020)

Agustín reyes Ponce en su libro Administración moderna expone dos puntos relevantes para intentar explicar la importancia del proceso de control.

- a) Cierra el ciclo de la administración. De hecho, los controles son medios de previsión.
- b) Se da en todas las demás funciones administrativas: hay control de la organización, de dirección, la integración. Etc. Es por ello un medio para manejarlas o administrarlas.

(Ponce A. R., 2007)

Dentro de los procesos administrativo este es uno de los más relevante dado que lo tenemos presente en la demás etapa, el correcto uso de este proceso brindara al individuo un control general de las actividades cabe señalar que nos da la capacidad de corregir desviaciones entre lo planeado y lo realizado, el correcto funcionamiento de este proceso brindara a la empresa la oportunidad de reducir sus costos por ende aumentar sus ganancias y ofrecer una mejor calidad al cliente.

Gráfico N°13.



Fuente: Encuestas realizadas a empleados de comercial Sinaí.

Según el gráfico n°13, el 95% de los encuestados afirmó tener una buena comunicación mientras que tan solo en 5% dijo no mantener una muy buena comunicación con su jefe inmediato, es de suma importancia hacer ver el alto porcentaje de trabajadores que afirman tener excelente comunicación con su jefe inmediato dado que esto beneficia positivamente a la empresa comercial Sinaí, facilita el cumplimiento de las metas evitando un ambiente de trabajo tenso y conflictivo, esta buena comunicación ayuda al crecimiento laboral, personal de cada empleado y permite poder tener un mejor control de cada una de las labores de cada empleado.

La comunicación dentro de cualquier empresa es una de las bases más importante porque por muy buen proceso de planeación que tengamos si no tenemos la capacidad de comunicarlo a los empleados será completamente en vano pero si logramos una buena comunicación la empresa podrá mantenerse saludable dado que se podrán hablar con toda libertad las carencias de los empleados así como ellos sentirán la libertad de poder pedirle a sus jefes días libres u otras peticiones en dependencia de las circunstancias.

10.4 Tipos de control

La clasificación de control puede atender a diferentes criterios, según el momento en que se realiza, según el objetivo de control, dependiendo del periodo de tiempo para el que se recoge la información y según la persona que ejerce el control y la forma en que la ejerce.

El entender y comprender los diferentes tipos de control nos ayudara a poder utilizarlos en el área específica donde los necesitemos dentro de lo más importantes tenemos:

- a. Control preliminar: Incluyen los esfuerzos de la gerencia alineando las políticas para usarlas como directrices para acciones futuras, la realización de las de políticas forma parte de la planificación, pero el llevarlas al cabo ya es parte del control.
- b. Control concurrente: Esta es la acción que realizan los supervisores sobre los subordinados mientras se realizan las actividades establecidas
- c. Control de retroalimentación: Se toman ejemplos de los resultados históricos para corregir acciones futuras.

En segundo lugar, según el objeto del control:

- a. Control burocrático: La organización hace uso de instrumentos formales con la intención de anticipar el trabajo
- b. Control de mercado: Adaptar el producto a las normativas vigentes de salud como una manera de velar por el bienestar de los clientes
- c. Control de clan: Este tipo de control requiere de la confianza de todos los integrantes dentro de la organización ya que se basa en la cultura organizacional. (Fuentes, 2012).

Referente a lo mencionado por Fuentes se comprende que cada empresa u organización tiene un modelo para asignar el tipo de control que ejercen y a su vez ellos tienen el poder de seleccionar el que mejor le convenga. Cada tipo de control tiene su enfoque, pero todos buscan el desarrollo en cada área de la empresa para la obtención de los resultados deseados.

El gerente tendrá que tener la capacidad de elegir el tipo de control que más se apegue a las necesidades y el que pueda ayudar a ser más efectivo en sus labores, poder hacer esto dará la

capacidad de controlar las acciones de una manera mas rápida, eficaz, congruente y eliminara la posibilidad de equivocarse por que estará usando la herramienta necesaria.

10.5 Etapas del proceso de control

Según Karla las etapas del proceso de control son;

1. Establecimiento de estándares. Se establecen los criterios de evaluación o comparación. Usualmente se determinan dentro de las siguientes cuatro variables:
 - a) De cantidad: establece el volumen de producción, cantidad de existencias, materias primas, número de horas de trabajo.
 - b) De calidad: establece la calidad del producto, sus especificaciones.
 - c) De tiempo: es el tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de elaboración de un producto.
 - d) De costos: establece los costos de producción, administración, costos de ventas.
 2. Evaluación del desempeño. Tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.
 3. Comparación de desempeño con el estándar establecido. Compara el desempeño de las funciones realizadas con el que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación o algún error o falla con relación al desempeño esperado.
 4. Acción correctiva: busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado.
- (Karla, 2019)

De acuerdo a la referencia ante tomada, las etapas del proceso de control, brindara resultados efectivos, una mayor exactitud en lo planificado, los estándares proporcionan información para ver estadísticas e incrementar la eficiencia, la evaluación de desempeño ayuda a medir el desempeño laboral, la comparación de desempeño con el estándar establecido funciona para minimizar los errores, y la acción correctiva sea efectúa para cambios apropiado según convenga que se realice.

10.6 Estándares de control

Los estándares son puntos de referencia respecto de los cuales se mide el desempeño real o esperado. En condiciones operativas simples, un administrador podría ejercer el control mediante una cuidadosa observación personal del trabajo que se realiza; sin embargo, en la mayoría de las

operaciones esto no es posible por su complejidad y el hecho de que tiene muchas más cosas que hacer que observar personalmente el desempeño todo el día. El gerente debe establecer puntos de atención especial y luego vigilarlos para asegurarse de que toda la operación procede según lo planeado. (Harold Koontz, 2012)

Cada objetivo, cada meta de los muchos programas de planeación, cada actividad de estos programas, cada política, cada procedimiento y cada presupuesto pueden convertirse en un estándar respecto del cual podría medirse el desempeño real o esperado; sin embargo, en la práctica, los estándares tienden a ser de los siguientes tipos:

1. Físicos
2. De costos.
3. De capital.
4. De ingresos
5. De programas.
6. Intangibles.
7. De metas.
8. Planes estratégicos como puntos para el control estratégico. (Harold Koontz, 2012).

Cada empresa que aspira a posicionarse en el mercado como una referencia para todos sus clientes debe de tener estándares establecidos los cuales se deben de cumplir para garantizar que la atención y el producto sería de la mejor calidad, estos estándares deben de aplicarse a las diferentes áreas de la empresa para poder tener resultados similares y no tener áreas en las cuales hallan demasiadas deficiencia , la empresa debe de tener estándares a la hora del reclutamiento de personal así como para promoverlos de sus puesto.

10.7 Herramientas que se utilizan para controlar.

Para ejercer el control en cada uno de los niveles señalados, la administración emplea diversas herramientas o instrumentos en función de los atributos a considerar en cada caso:

- a) De Control Superior: En este caso, las herramientas estarán orientadas a evaluar y monitorear el desempeño global de la organización. A modo de ejemplo, se enuncian a continuación: Análisis económico/financiero/patrimonial Auditoría externa Control

histórico (de resultados, de inversiones, de capital, de operaciones, etc., en general, es el control que se realiza con información contable). Evaluación estadística

- b) De Control Intermedio: En este nivel, las herramientas de control se abordan desde cada unidad de la organización como un conjunto de recursos, de manera aislada, orientadas al mediano plazo.
- c) Control presupuestario: El presupuesto como plan, tiene una fase estrictamente de control, el control presupuestario. Los presupuestos involucran acciones administrativas que producen resultados observables dentro de períodos determinados de tiempo.
- d) Control de costo: El sistema de información que opera sobre los costos está dado por una rama especializada de la contabilidad como lo es la contabilidad de costos. Trata las informaciones sobre la acumulación y el análisis de costos, asentando los costos en algún tipo de unidad-base, como productos, servicios, componentes, proyectos o departamentos. A partir de conceptos como costos fijos, variables y determinación del punto de equilibrio, se puede acceder a técnicas de planeación y control sencillas ya que muestran cómo los diferentes niveles de venta afectan las ganancias de la empresa.
- e) De control Inferior: En el nivel inferior, las herramientas estarán orientadas al control de ejecución de las operaciones. (Ernesto, 2009)

El uso de diferentes herramientas y técnicas de control conforman lo que se conoce como el sistema de control de la empresa u organización, entre ellas tenemos:

- a) Auditoría de gestión o administrativa, interna, financiera, contable externa, legal, operativa, informática.
- b) Reportes e informes.
- c) productividad y desempeño.
- d) Contabilidad.
- e) Presupuestos Diagramas.
- f) Modelos matemáticos. (navarrete, 2019)

Se puede constatar que las herramientas del proceso de control son los instrumentos para realizar cada moviendo de la mejor forma, de tal manera que obtenga los beneficios esperados y minimizar los errores. Dentro del marco de la administración nos encontramos con diferentes formas de implementar el proceso al igual el proceso de control se implementa según el que se crea más relevantes o importante según convenga a los dirigentes de la empresa. Es de suma importancia la utilización de instrumentos porque proporcionara beneficios favorables.

XI. Evaluación al desempeño

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado. (Davis, 2008)

Dentro de comercial Sinaí este proceso se utiliza para saber la compensación que se otorgarán a los empleados además las promociones a otros puestos son con frecuencia un reconocimiento al desempeño anterior. Para profundizar más sobre esto se les planteo la siguiente interrogante a cada empleado de comercial Sinaí. ¿Evalúan su trabajo? Al realizar las encuestas a todos los empleados de comercial Sinaí el 100% de ellos reveló que la empresa evalúa el desempeño en todas sus funciones para así poder medir si están aportando los resultados esperados de ellos, a su vez el gerente de la empresa comercial Sinaí afirmo que el método de evaluación de desempeño más utilizado es el de retroalimentación, constantemente, incluso en ocasiones se hace dos veces al día se está retroalimentando de cómo va el funcionamiento de la empresa y así ellos pueden saber si hay alguna área en la cual la competencia está ganando terreno para poder reforzar en la venta de ese producto.

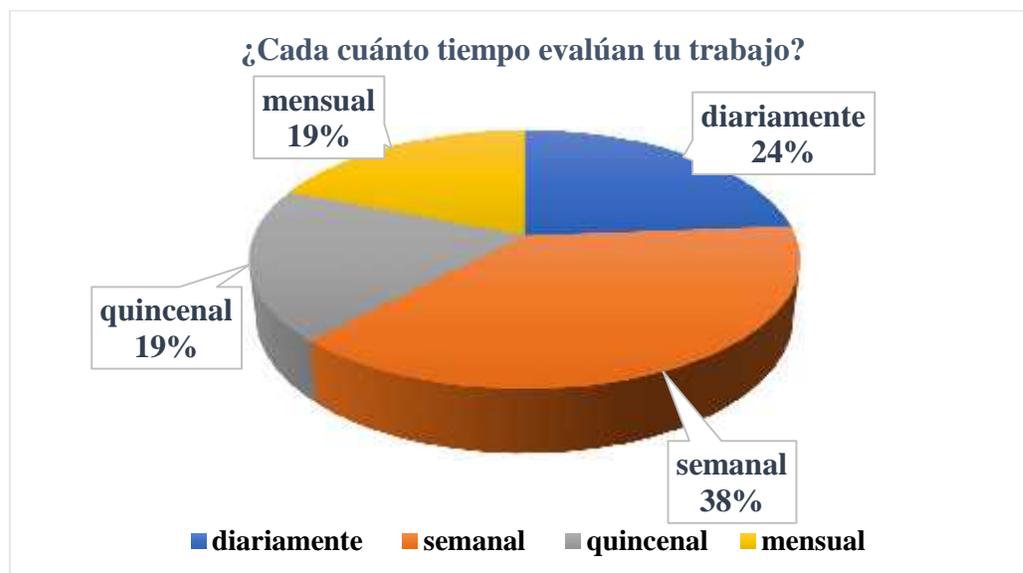
Véase el grafico en anexos n°14.

Evaluar el trabajo realizados por los empleados nos dará la información necesaria para poder ya sea felicitar al empleado por el excelente trabajo realizado o corregir las acciones donde se tienen déficit, en comercial Sinaí s hace este proceso usando datos anteriores o midiendo la cantidad de venta pero usando la experiencia de los gerente que conocen muy bien el mercado y los meses en los cuales aumenta el número de ventas, como parte de nuestro analices creemos más conveniente el usar herramientas digitales o un estudio estructurado formal donde se pueda

plasmar el desempeño del individuo ya sea mensual, semanal, quincenal, entre otros, esto nos daría una evaluación homogénea a cada empleado al tener un estándar para todos esto nos arrojaría datos precisos y formales para presentar a la junta directiva o tomar medidas con algún empleado que no esta rindiendo como se espera de él.

Para conocer más acerca de la evaluación que se les realiza a los empleados de comercial Sinaí se les realizo la siguiente interrogante.

Gráfica N°15.



Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de comercial Sinaí.

Según la gráfica n°15, el 38% respondió que semanalmente evalúan el trabajo realizado, para poder conocer si todo está marchando de la manera más optima dentro la empresa, el 24% afirmo que las evaluaciones a su puesto se realizan de una manera diaria, el 19% de los empleados coincidieron en que su evaluaciones se les realiza quincenal y por ultimo un 19% afirmo que sus evaluaciones se realizan mensualmente, cada una de estas evaluaciones varían en sus fechas de realización porque es en dependencia de su puesto de trabajo en comercial Sinaí, es de suma importancia conocer el funcionamiento de cada empleado por lo cual se lleva este estricto control con cada uno de sus empleados.

11.1 Comparación del desempeño vs. estándares

Consiste en comparar el desempeño de dos empleados, colocando en la columna de la derecha aquel cuyo desempeño se considera mejor. Cada hoja del formulario será ocupada para el análisis de un factor de evaluación de desempeño, por ejemplo: productividad.

Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Son muy útiles para la devolución de la evaluación. (Brazzalotto, 2012).

Es de suma importancia que los dirigentes de la empresa comprendan ¿Qué? ¿Por qué? y ¿cómo? se está trabajando dentro de la empresa, porque el déficit de muchos, está en no realizar el desempeño según las metas esperadas.

XII. CONCLUSIONES

1. La empresa comercial Sinaí se dedica a la comercialización de bebidas carbonatadas en todas sus presentaciones, se clasifica como una pequeña empresa según el reglamento de ley mipyme y pertenece al sector terciario de producción en Nicaragua.
2. Las principales fortalezas. en la organización cuenta con una excelente distribución de los puestos de trabajos así mismo un organigrama estructurado correctamente. En la dirección se tiene excelente comunicación en las distintas áreas y una toma de decisión oportuna. En la etapa de control se realizan las evaluaciones para poder controlar el rendimiento de cada individuo sin embargo se encontró la debilidad de que cada empleado es evaluado de manera empírica sin un sistema formal o sistemático y la visión, misión y valores no son propios sino más bien de la empresa ENSA por lo cual se procedió a crear aparte de lo general realizarlos de maneras específicas.
3. La valoración de la aplicación del proceso administrativo en la empresa comercial Sinaí es mas que satisfactorio dado al amplio mostrado durante el estudio que le realizamos a la empresa donde tienen un porcentaje muy alto en la aplicación de cada etapa del proceso administrativo esto se debe en base a los años de experiencia de los concesionarios de la empresa, podemos concluir todo este estudio asegurando que la empresa comercial Sinaí usa todos los pasos del Proceso Administrativo siendo una de las pocas empresas en la ciudad de Rio Blanco que los usa de una manera correcta.

XIII. REFERENCIAS.

(s.f.). Mexico.

Asamblea Nacional de la república de Nicaragua. (5 de Mayo de 2008). *Normas jurídicas de nicaragua*. Recuperado el 03 de Enero de 2023, de <http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/b92aaea87dac762406257265005d21f7/2766ff9b6992b6190625744f00752273?OpenDocument>

Betanco, R. A., Padilla, D. J., Tellez, R., & Castillo, B. (2020). *Proceso Administrativo de la Empresa familiar MODAS ROSIBEL en la ciudad de Darío Matagalpa*. Darío. Recuperado el 7 de Febrero de 2023, de <https://rcientificaesteli.unan.edu.ni/index.php/RCientifica/article/view/1051/1128>

Bisneo Blogs. (24 de agosto de 2021). *bisneo*. Recuperado el 15 de julio de 2022, de <https://www.bizneo.com/blog/liderazgo-empresarial/>

Brazzalonga, S. (2012). *Aplicación De La Evaluación De Desempeño Por Competencias A Las Organizaciones*. Recuperado el 12 de 07 de 2022, de https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzalonga-trabajo-de-investigacion.pdf&ved=2ahUKewiErfXsft4AhXGTDABHWYxDJUQFnoECAQQAQ&usg=AOvVawOnF29xAGEHuR5b33Y1Uzww

Burgwal, G. (2014). *Planeación estratégica y operativa*. Quito. Obtenido de https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1156&context=abya_yala

Cabrera, E. (27 de Agosto de 2020). *Gestiopolis*. Recuperado el 08 de julio de 2022, de <https://www.gestiopolis.com/control-como-funcion-administrativa-en-la-empresa/>

Chiavenato, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo* (TERCERA ed.). Los Angeles California, Estados Unidos: MC GRAW HILL. Recuperado el 05 de ENERO de 2023, de <https://books.instituto-idema.org/sites/default/files/Administraci%C3%B3n%20-%20Proceso%20administrativo%20-%20Idalberto%20Chiavenato%20-%203ed.pdf>

Chiavenato, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo* (Tercera ed.). Los Angeles California, Estados Unidos : MC GRAW HILL. Recuperado el 05 de Enero de 2023, de <https://books.instituto-idema.org/sites/default/files/Administraci%C3%B3n%20-%20Proceso%20administrativo%20-%20Idalberto%20Chiavenato%20-%203ed.pdf>

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill. Obtenido de <file:///C:/Users/gallo%20mas%20gallo/Desktop/ayuda%20para%20seminario/i-admon-chiavenato.pdf>

chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humano*. Mexico, Mexico. Recuperado el 13 de 07 de 2022, de https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf&ved=2ahUKewjPqbKpgPf4AhV1IbkGHW9TDAwQFnoECE0QAQ&usg=AOvVaw1gntkgsXMk8Eu98XWOCvh

- Clark, L. E. (2017). *Proceso Administrativo en empresa PYME del sector*. Obregon. Obtenido de https://praxisinvestigativa.mx/assets/18_8caso.pdf
- Conduce tu empresa*. (07 de 2018). Recuperado el 03 de Enero de 2023, de <https://blog.conducetuempra.com/2018/07/el-proceso-de-organizacion.html>
- Contreras, A. V. (2007). *LA ORGANIZACION, EL SISTEMA Y SU DINAMICA*. Bogota, Colombia: EAN. Recuperado el 07 de 06 de 2022, de https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495014.pdf&ved=2ahUKEwjz-OTO_Ob4AhUnSzABHROtCywQFnoECAwQBg&usg=AOvVaw2-R5oObsUsKGh0pXmXskFs
- Contreras, A. V. (2007). *LA ORGANIZACION, EL SISTEMA Y SU DINAMICA* . Bogota, Colombia: EAN. Recuperado el 07 de 07 de 2022, de https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495014.pdf&ved=2ahUKEwjz-OTO_Ob4AhUnSzABHROtCywQFnoECAwQBg&usg=AOvVaw2-R5oObsUsKGh0pXmXskFs
- Cristian. (11 de mayo de 2016). *Proceso administrativo*. Recuperado el 14 de julio de 2022, de <http://etapasprocesoadministrativo.blogspot.com/2016/05/etapa-de-direccion.html>
- Davis, W. W. (2008). *Administración de recursos humanos*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES,. Recuperado el 10 de enero de 2023, de <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1557/ADMINISTRACI%C3%93N%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS-WERTHER.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Editorial Etece. (05 de 08 de 2021). *CONCEPTO*. Recuperado el 05 de 06 de 2022, de <https://concepto.de/planeacion-en-administracion/>
- Elibeth, C. (20 de agosto de 2020). *Gestiopolis*. Recuperado el 07 de julio de 2022, de <https://www.gestiopolis.com/control-como-funcion-administrativa-en-la-empresa/>
- Elio, R. Z. (2003). *Introduccion ala administyracion*. Maktub. Recuperado el 13 de 07 de 2022, de <https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>
- Equipo Editorial Lifereder. (13 de 07 de 2020). *Los 12 principios de la organizacion mas importante*. Recuperado el 07 de 06 de 2022, de <https://www.lifereder.com/principios-organizacion/>
- Equipo editorial, Etecé. (16 de 07 de 2021). *Concepto*. Recuperado el 15 de 07 de 2022, de <https://concepto.de/metodo-analitico/>
- Ernesto, J. (15 de Agosto de 2009). *Academia*. Recuperado el 03 de Enero de 2023, de https://www.academia.edu/29995190/EL_CONTROL_EN_EL_PROCESO_ADMINISTRATIVO
- Etece. (Febrero de 2022). *Concepto*. Obtenido de <https://concepto.de/proceso-administrativo/>
- ETECE, E. e. (02 de 02 de 2022). *CONCEPTO.DE*. Recuperado el 05 de 07 de 2022, de <https://concepto.de/proceso-administrativo/>
- Explorable.com*. (15 de Noviembre de 2009). Recuperado el 03 de enero de 2023, de <https://explorable.com/es/poblacion-de-la-investigacion>

- Explorable.com. (15 de noviembre de 2009). *Explorable*. Recuperado el 28 de diciembre de 2022, de <https://explorable.com/es/poblacion-de-la-investigacion>
- Fuentes, M. d. (20 de junio de 2012). *Descuadrando*. Recuperado el 07 de julio de 2022, de <https://descuadrando.com/Control>
- García, G. (2015). *Proceso administrativo en las mipymes dedicadas a la venta de respuestos y lubricantes en Asunción Mita, Jutiapa*. Jutiapa. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/01/01/Garcia-Gabriela.pdf>
- Gestiópolis. (13 de marzo de 2021). *Gestipolis*. Recuperado el 13 de julio de 2022, de experto: <https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo/#:~:text=Qu%C3%A9%20es%20origen%20caracter%C3%ADsticas%20principios%20y%20beneficios&text=El%20proceso%20administrativo%20es%20el,la%20organizacion%20para%20hacerla%20efectiva>.
- GestioPolis.com Experto*. (06 de octubre de 2020). Recuperado el 04 de enero de 2023, de <https://www.gestiopolis.com/administracion/>
- GestiPolis.Com Experto*. (28 de diciembre de 2021). Recuperado el 04 de Enero de 2023, de <https://www.gestiopolis.com/fases-del-proceso-administrativo/#:~:text=Fase%20din%C3%A1mica%20u%20operacional%20del%20proceso%20administrativo&text=Se%20orienta%20al%20presente%20y,%E2%80%9C%C3%B3mo%20es%E2%80%9D%20la%20organizacion%C3%B3n>.
- Gómez Nodarse Iris. (08 de 10 de 2019). *Gestiopolis*. Recuperado el 05 de 06 de 2022, de <https://www.gestiopolis.com/planeacion-empresarial-principios-proposito-importancia-y-errores-a-evitar/#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1les%20son%20los%20principios%20de,%20Factibilidad%20Unidad%20etc>
- Guevara, C. D. (2001). *TEORIAS ORGANIZACIONALES Y ADMINISTRACION* (2 ed.). Bogotá, Colombia: Lili Solano Arevalo. Recuperado el 07 de 06 de 2022, de https://www.academia.edu/21527380/147723805_DAVILA_Carlos_Teorias_organizacionales_y_administracion_Enfoque_critico_2_
- Guillen, Y. P. (5 de agosto de 2013). *Gestiopolis*. Recuperado el 13 de julio de 2022, de <https://www.gestiopolis.com/la-organizacion-como-componente-del-proceso-administrativo/>
- Harold Koontz, H. W. (2012). *Administracion una perspectiva global y empresarial* (14 ed.). Mexico: MC GRAW HILL. Recuperado el 09 de ENERO de 2023, de https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf
- Harold Koontz, H. W. (2012). *Administracion una perspectiva global y empresarial* (14 ed.). Mexico, Mexico: 14. Recuperado el 09 de Enero de 2023, de https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf

- Harold Koontz, H. W. (2014). *Administración una perspectiva global y empresarial* (14 ed.). (J. M. Chacon, Ed.) Mexico, Mexico: MC CRAW HILL. Recuperado el 07 de 07 de 2022, de https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf
- Hernández-Sampieri, R. (2019). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA. Recuperado el 14 de 07 de 2022, de http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf
- Idalberto, C. (2001). *Administración Proceso Administrativo* (Tercera ed.). Los Angeles California, Estados Unidos: MC GRAW HILL. Recuperado el 05 de Enero de 2023, de <https://books.instituto-idema.org/sites/default/files/Administraci%C3%B3n%20-%20Proceso%20administrativo%20-%20Idalberto%20Chiavenato%20-%203ed.pdf>
- Idalberto, C. (2001). *Administración Procesos Administrativo* (Tercera ed.). Los Angeles California: MG GRAW HILL. Recuperado el 05 de Enero de 2023, de <https://books.instituto-idema.org/sites/default/files/Administraci%C3%B3n%20-%20Proceso%20administrativo%20-%20Idalberto%20Chiavenato%20-%203ed.pdf>
- INIDE. (2021). *CLASIFICADOR UNIFORME DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE NICARAGUA*. Managua. Recuperado el 10 de enero de 2023, de https://www.inide.gob.ni/docs/Clasificadores/Clasificador_Uniforme_de_las_Actividades_Economicas_de_Nicaragua_CUAEN_CIIU_rev.4.pdf
- Isabel, V. I. (18 de 12 de 2005). *Tipo de estudio y método de investigación*. Recuperado el 14 de 07 de 2022, de <https://www.gestiopolis.com/tipos-estudio-metodos-investigacion/>
- Karla, N. L. (20 de Diciembre de 2019). *Gestiopoli*. Recuperado el 03 de Enero de 2023, de <https://www.gestiopolis.com/el-control-dentro-del-proceso-administrativo/>
- kattiuska Marin Portillo, e. a. (2008). *Proceso Académico-Administrativo*. omnia. Recuperado el 29 de junio de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73711121009.pdf>
- Koontz, H. (2012). *ADMINISTRACION UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL*. México D.F., México : EDITORES S.A. DE C.V. Recuperado el 10 de 07 de 2022, de https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf
- Koontz, H. (2012). *Administración una Perspectiva Global Y empresarial* (Vol. 14). (J. M. Chacon, Ed.) Mexico: Mc GRAW HILL INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V. Recuperado el 07 de 06 de 2022, de https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf
- León, J. M. (2003). *Planificación operativa*. San Jose , Costa Rica : Serie de Publicaciones RUTA: Serie Organización para la Ejecución de Proyectos. Fascículo 7. Recuperado el 04 de Enero de 2023, de https://www.academia.edu/20276343/Planificaci%C3%B3n_operativa

- Lopez, J. F. (01 de abril de 2019). *Economipedia*. Recuperado el 15 de julio de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/proceso-administrativo.html>
- Mario, G. (17 de octubre de 2017). *proceso administrativo*. Recuperado el 14 de julio de 2022, de <https://www.clubensayos.com/Negocios/PROCESO-ADMINISTRATIVO-DIRECCI%C3%93N/4161991.html>
- Martinez, E. D. (21 de 11 de 2013). *Gestiopolis*. (P. d. administración., Productor) Recuperado el 12 de 12 de 2022, de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/propositos-de-la-organizacion-y-la-direccion-en-la-administracion/>
- mendoza, W. (2012). *La direccion como fase del proceso administrativo*. Recuperado el 13 de julio de 2022, de <https://tallerdeinvestigacionyensayo.files.wordpress.com/2008/05/la-direccion-como-fase-del-porceso-administrativo.doc>
- Molina, E. A. (25 de 11 de 2021). *Gestiopoli*. Recuperado el 15 de Julio de 2022, de <https://www.gestiopolis.com/importancia-del-proceso-administrativo/#:~:text=El%20proceso%20administrativo%20es%20importante,e%20incrementa%20sus%20posibilidades%20de>
- montoya, c. p. (07 de abril de 2021). *gestiopolis.com*. Recuperado el 29 de junio de 2022, de <https://www.gestiopolis.com/caracteristicas-de-la-administracion-cuales-son-y-que-significan/>
- Montres, F. J. (20 de juniio de 2012). *Concepto*. Recuperado el 06 de julio de 2022, de <https://descuadrando.com/Control>
- navarrete, K. (20 de Diciembre de 2019). *Gestiopolis*. Recuperado el 15 de julio de 2022, de [gestiopolis.com/el-control-dentro-del-proceso-administrativo/](https://www.gestiopolis.com/el-control-dentro-del-proceso-administrativo/)
- Navarrete, K. I. (20 de Diciembre de 2019). *Gestipolis*. Recuperado el 15 de julio de 2022, de <https://www.gestiopolis.com/el-control-dentro-del-proceso-administrativo/>
- Neftali Toledo. (s.f.). *poblacion y muestra*. mexico, mexico. Recuperado el 07 de diciembre de 2022, de <https://core.ac.uk/poblacionymuestra>
- peña, E. M. (21 de noviembre de 2013). *gestiopolis*. Recuperado el 15 de julio de 2022, de <https://www.gestiopolis.com/propositos-de-la-organizacion-y-la-direccion-en-la-administracion/#:~:text=La%20funci%C3%B3n%20de%20coordinaci%C3%B3n%20o,a%20la%20hora%20de%20dirigir.>
- Pérez, C. E. (18 de julio de 2013). *Gestiopolis*. Recuperado el 2 de julio de 2022, de <https://www.gestiopolis.com/henri-fayol-sus-aportes-a-la-administracion/#:~:text=Para%20Fayol%2C%20los%20procedimientos%20administrativos,las%20organizaciones%20de%20su%20tiempo.>
- Plata, C. A. (2017). *La administracion y el preceso administrativo*. bogota, colombia . Recuperado el 13 de julio de 2022, de <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso->

Administrativo.pdf&ved=2ahUKEwjInMjw9fb4AhViTTABHSN0Av4QFnoECAYQAQ&usg=AOvVaw38r9Yf1J_5dq3-0gISPqLZ

- Ponce, A. (2007). *administración moderna*. Mexico: Imusa nortega editores. Recuperado el 10 de enero de 2023, de <https://educativoinsurgentes.files.wordpress.com/2018/01/administracion-moderna-reyes-ponce.pdf>
- Ponce, A. (2007). *Admnstracon moderna*. Mexico: Lmusa ortega editorial. Recuperado el 10 de enero de 2023
- Ponce, A. R. (2007). *Administracion moderna*. Mexico: limusa. Recuperado el 10 de enero de 2023
- Reyes Ponce, A. (2007). *Administracion moderna*. México: Limusa. Obtenido de http://www.colpos.mx/cocoan/cisb/capitulo_1.pdf
- Reyes Ponce, A. (2007). *Administracion Moderna*. México: Limusa. Obtenido de <file:///C:/Users/gallo%20mas%20gallo/Desktop/ayuda%20para%20seminario/administracion-moderna-reyes-ponce.pdf>
- Reyes Ponce, A. (2007). *Administración moderna*. México: Limusa SA. Recuperado el 6 de Febrero de 2023, de <file:///C:/Users/gallo%20mas%20gallo/Desktop/ayuda%20para%20seminario/i-admon-chiavenato.pdf>
- Reyes Ponce, A. (2007). *Administración moderna*. México: Limusa. Obtenido de <file:///C:/Users/gallo%20mas%20gallo/Desktop/ayuda%20para%20seminario/administracion-moderna-reyes-ponce.pdf>
- Reyes Ponce, A. (2007). *Administración moderna*. México: Limusa. Recuperado el 6 de Febrero de 2023, de <file:///C:/Users/gallo%20mas%20gallo/Desktop/ayuda%20para%20seminario/administracion-moderna-reyes-ponce.pdf>
- Reyes, A. (2007). *Administracion Moderna*. México: Limusa. Obtenido de <file:///C:/Users/gallo%20mas%20gallo/Desktop/ayuda%20para%20seminario/administracion-moderna-reyes-ponce.pdf>
- reyes, e. (2022). fase de direccioen el proceso administrativo. Recuperado el 13 de julio de 2022, de <https://www.emprendedorinteligente.com/fase-de-direccion-en-el-proceso-administrativo/>
- Rodriguez, S. R. (17 de Junio de 2020). *Emprendices*. Recuperado el 13 de julio de 2022, de <https://www.emprendices.co/analisis-del-libro-fundamentos-de-administracion-de-munch-galindo-y-garcia-martinez/>
- RUTA, R. M. (2003). *Planificación operativa*. Recuperado el 10 de 07 de 2022, de <https://docplayer.es/145873-Planificacion-operativa-unidad-regional-de-asistencia-tecnica-ruta-programa-de-apoyo-a-la-implementacion-de-proyectos.html>
- Stella International Foundation. (2016). *Curso de Planeación Estratégica para OSC*. Mexico: Programa de Coinversión Social. Recuperado el 10 de 07 de 2022, de <http://stellainterfoundation.org/>

- susana del carmen. (10 de diciembre de 2009). Planeación Táctica de Morrisey. *pdfcoffee.com*. Recuperado el 10 de 07 de 2022, de <https://pdfcoffee.com/planeacion-tactica-de-morrisey-4-pdf-free.html#susana+del+carmen+monsivais+sanchez>
- Univercidad catolica boliviana. (20 de julio de 2007). *Redalyc.org*. Recuperado el 10 de enero de 2023, de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331004.pdf>
- Univercidad Mariano Galves . (2015). *TEORIA ADMINISTRATIVA 1*. Recuperado el 05 de 06 de 2022, de https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://enosiyivol.jimdofree.com/app/download/10545093395/TEOR%25C3%258DA%2BADM%2BI%2BINT.pdf%3Ft%3D1499974029&ved=2ahUKEwigjdSoteP4AhVGmIQIHRXCCoMQFnoECAYQAQ&usg=AOvVaw15y52_PcPQyWaztTI0dNtx
- Univercidad Mariano Galves. (2005). Teoria Administrativa 1. guatemala. Recuperado el 05 de 06 de 2022, de https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://enosiyivol.jimdofree.com/app/download/10545093395/TEOR%25C3%258DA%2BADM%2BI%2BINT.pdf%3Ft%3D1499974029&ved=2ahUKEwigjdSoteP4AhVGmIQIHRXCCoMQFnoECAYQAQ&usg=AOvVaw15y52_PcPQyWaztTI0dNtx
- universidad catolica Boliviana san pablo Bolivia. (2007). Cochamba. Recuperado el 07 de Diciembre de 2022, de <https://www.redalyc.org/>
- UNIVERSIDAD MARIANO GALVES DE GUATEMALA. (2005). *TEORIA AMINISTRATIVA 1*. 17.
- UNIVERSIDAD MARIANO GALVEZ. (s.f.). GUATEMALA. Recuperado el 05 de 06 de 2022, de https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://enosiyivol.jimdofree.com/app/download/10545093395/TEOR%25C3%258DA%2BADM%2BI%2BINT.pdf%3Ft%3D1499974029&ved=2ahUKEwigjdSoteP4AhVGmIQIHRXCCoMQFnoECAYQAQ&usg=AOvVaw15y52_PcPQyWaztTI0dNtx
- UNIVERSIDAD MARIANO GALVEZ DE GUATEMALA. (2005). *TEORIA ADMINISTRATIVA 1*. 35. Obtenido de https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://enosiyivol.jimdofree.com/app/download/10545093395/TEOR%25C3%258DA%2BADM%2BI%2BINT.pdf%3Ft%3D1499974029&ved=2ahUKEwigjdSoteP4AhVGmIQIHRXCCoMQFnoECAYQAQ&usg=AOvVaw15y52_PcPQyWaztTI0dNtx
- Useros, E. M. (1961). *La organizacion y sus principios institucionales*. Murcia, España. Recuperado el 07 de 07 de 2022, de https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://digitum.um.es/xmlui/bitstream/10201/12240/1/La%2520organizacion%2520y%2520sus%2520principios%2520institucionales.pdf&ved=2ahUKEwjYrcyDm-f4AhUWmIQIHxvGaxEQFnoECBQQAQ&usg=AOvVaw0Co4ckDm_dAWkpk7fi
- VÉLEZ, G. R. (2008). *MODELO DE PLANEACION TÁCTICA PARA MEJORAR*. Villahermosa, Tabasco. Recuperado el 10 de 07 de 2022, de https://infonavit.janium.net/janium/TESIS/Maestria/Alday_Velez_Guillermo_Ruben_47361.pdf

XIV. ANEXOS

Gráfico n°2.



Fuentes: encuestas aplicadas a trabajadores de comercial Sinaí.

Gráfico n°8.



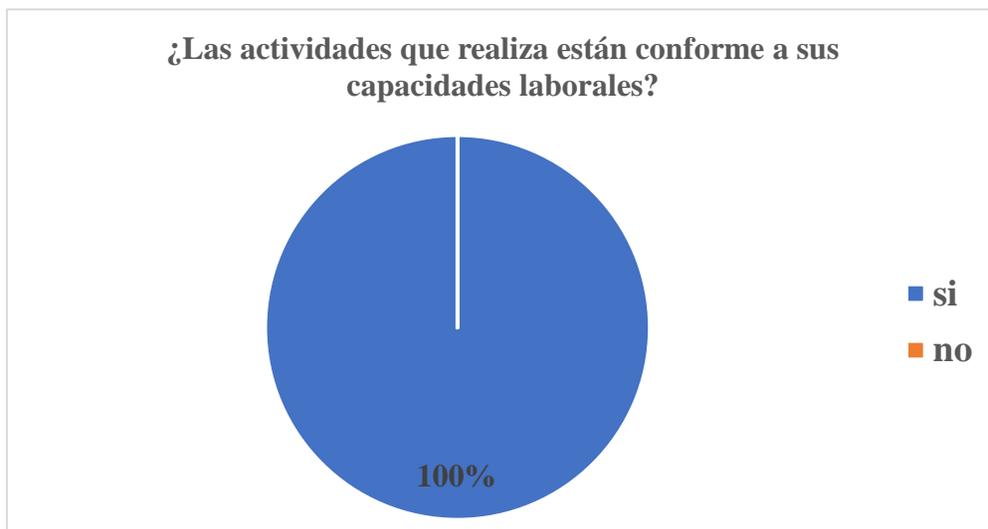
Fuentes: Encuestas realizadas a empleados de comercial Sinaí.

Gráfico n°9.



Fuentes: encuestas realizadas a trabajadores de comercial Sinaí

Gráfico n°10.



Fuentes: Encuestas realizadas a Empleados de comercial Sinaí.

Gráfico n°12.



Fuentes: Encuestas aplicadas a empleados de comercial Sinaí.

Gráfico n°14.



Fuente encuestas realizadas a empleadas de comercial Sinaí.

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

FAREM-MATAGALPA



Encuestas a empleados de comercial Sinaí.

Somos estudiantes de la carrera de administración de 5 año de la modalidad sabatino, estamos realizando esta encuesta con el propósito de recopilar información acerca de la aplicación del proceso administrativo en la empresa Comercial Sinaí del municipio de Rio Blanco en el año 2022

1. ¿Conoce quién es su jefe inmediato?
 - a. Si
 - b. no
2. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?
 - a) Si
 - b) no
3. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para cumplir con sus funciones?
 - a) Si
 - b) No
4. ¿cree usted que la empresa realiza el trabajo de manera organizada?
 - a) Si

- b) no
- 5.** ¿las actividades que realiza están conforme a sus capacidades laborales?
- a) SI
 - b) NO
- 6.** ¿conoce el plan de trabajo de la empresa?
- a) SI
 - b) NO
- 7.** ¿Pone en práctica los valores que le inculca la empresa?
- a) SI
 - b) NO
- 8.** ¿le comunican los cambios que se realizan al plan de trabajo mensual?
- a) SI
 - b) NO
- 9.** ¿cada área de trabajo tiene su jefe inmediato?
- a) SI
 - b) NO
- 10.** ¿considera tener una buena comunicación con sus jefes inmediato?
- a) SI
 - b) NO
- 11.** ¿su aporte a la empresa es en una sola área?
- a) SI
 - b) NO

12. ¿cree usted que la empresa cumple con las metas mensuales?

- a) si
- b) no
- c) a veces

13. ¿han tenido cambios en su forma de trabajar dentro de la empresa?

- a) SI
- b) NO

14. ¿Evalúan tu trabajo?

- a) SI
- b) NO

15. ¿Cada cuánto tiempo evalúan tu trabajo?

- a) SI
- b) NO

Logo de la empresa



Parqueo de camiones que llevan el producto a las comunidades



Bodega de la empresa Comercial Sinaí.

