



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA

UNAN - FAREM MATAGALPA

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al Título de Licenciadas en Administración de Empresas.

Tema:

Proceso administrativo en las Pymes del municipio de Río Blanco.

Tema delimitado:

Aplicación del proceso administrativo en Taller de metalúrgica “Hermanos cheles” del municipio de Río Blanco en el segundo semestre del año 2022.

Autoras:

Br. Heydi Josmary Rivas Lanza.

Br. Jurielka Haydee Huete Méndez.

Br. Keyla Vanessa Espinoza Calero.

Tutora

Msc. Francella López Céspedes.

Matagalpa, Río Blanco, febrero 2023.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA

UNAN - FAREM MATAGALPA

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al Título de Licenciadas en Administración de Empresas.

Tema:

Proceso administrativo en las Pymes del municipio de Río Blanco.

Tema delimitado:

Aplicación del proceso administrativo en Taller de metalúrgica “Hermanos Cheles” del municipio de Río Blanco en el segundo semestre del año 2022.

Autoras:

Br. Heydi Josmary Rivas Lanza.

Br. Jurielka Haydee Huete Méndez.

Br. Keyla Vanessa Espinoza Calero.

Tutora

Msc. Francella López Céspedes.

Matagalpa, Río Blanco, febrero 2023.

INDICE

DEDICATORIA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
CARTA AVAL DEL TUTOR.	v
RESUMEN.....	vi
I. INTRODUCCIÓN	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	6
III. OBJETIVOS.....	7
3.1 Objetivo general:.....	7
3.2 Objetivos específicos:	7
IV. DESARROLLO.....	8
4.1 Generalidades de la empresa.....	8
4.1.1 Antecedentes.	8
4.1.2 Misión.....	8
4.1.3 Visión.	8
4.1.4 Valores.	8
4.1.5 Clasificación de la empresa en estudio.	9
4.2 Concepto administración.	9
4.2.1 Características de la administración.....	10
4.2.2 Características del proceso administrativo.....	11
4.2.3 Importancia del proceso administrativo.	12
4.3.1 Concepto.....	13
4.3.2 Elementos de la fase planeación.....	13
4.3.3 Principios de la fase planeación.	16

4.3.4 Pasos que se realizan en la fase de planeación.....	17
4.4 Tipos de planeaciones.....	19
4.4.1 Planeación estratégica.....	19
4.4.2 Planeación operacional.....	19
4.4.3 Planeación táctica.....	20
4.5 Fase de organización.....	20
4.5.1 Concepto.....	20
4.5.2 Principios.....	21
4.5.3 Importancia de la fase de organización en las empresas.....	24
4.5.4 Características de la fase de organización.....	25
4.5.5 Elementos de la fase de organización.....	26
4.5.6 Estructura organizacional.....	28
4.6 Fase de dirección.....	30
4.6.1 Concepto.....	30
4.6.2 Propósitos de la fase de dirección.....	31
4.6.3 Importancia.....	32
4.6.4 Principios.....	33
4.6.5 Principales estilos de dirección.....	34
4.7 Fase de control.....	36
4.7.1 Concepto.....	36
4.7.2 Principios del control.....	36
4.7.3 Importancia del control.....	37
4.7.4 Tipos de control.....	38
4.7.5 Etapas del proceso de control.....	39
4.7.6 Estándares de control.....	40
4.7.7 Herramientas que se utilizan para controlar.....	41

4.8 Evaluación al desempeño.....	42
4.8.1 Comparación del desempeño vs estándares.....	43
V. CONCLUSIONES.....	45
VI. REFERENCIAS.....	46
VII. ANEXO.....	52

DEDICATORIA.

Dedico este trabajo investigativo principalmente a Dios por haberme dado la sabiduría e inteligencia para contribuir al desarrollo de este trabajo, y a mi formación profesional, logrando las metas propuestas.

A mis padres, Juan Rivas Arauz y María del Socorro Lanza Alonzo por ser un pilar fundamental en mi vida, que han estado apoyándome desde el inicio de mi formación personal y profesional, motivándome a seguir adelante a pesar de todas las adversidades.

A mis hermanos por estar siempre presentes, a mis compañeras de clases Keyla Vanessa Espinoza Calero, Jurielka Haydee Huete Méndez que se convirtieron en mis amigas en todo este proceso quienes me han ayudado, guiado, hemos compartido buenos y malos momentos en la búsqueda de nuestras metas.

A la Msc. Francella López Céspedes que desde el inicio depositó su confianza en mí, es un orgullo formar parte de sus alumnos, a todos los docentes que han contribuido a mi formación profesional.

Heydi Rivas Lanza.

DEDICATORIA.

Dedico este seminario, primeramente, a Dios por darme la vida, sabiduría, perseverancia e inteligencia para cumplir cada una de mis metas.

Dedico también este seminario a mis padres: Marvin Huete Rosales y Norma Méndez Rivera por estar siempre ahí, en las buenas y malas, por ser mi pilar, mi apoyo incondicional; les agradezco por ser mis guías, por sus consejos, y motivación para hacerme una mejor persona, también dedico este seminario a mi tío paterno Agustín Huete Rosales porque siempre me apoyo y a consejo yo sé que él estaría muy orgulloso de verme graduar y obtener mi título como licenciada en administración de empresa.

A mi familia por ayudarme y alentarme a seguir adelante y culminar mis estudios, a mi hermana y hermanos, a mis compañeras de clase Heydi Rivas y Keyla Calero por apoyarnos incondicionalmente en todo este proceso.

A todos los docentes que me brindaron el conocimiento y formación profesional, que me permitió llegar a estas instancias, especialmente a la docente Francella López por su orientación, su ayuda y su apoyo en el desarrollo de este trabajo.

Jurielka Huete Méndez.

DEDICATORIA.

Dedico la culminación de este seminario de graduación principalmente a Dios, por haberme dado sabiduría y permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional; a mi madre Rosa Meylin Calero Rodríguez, por ser el pilar más importante de mi vida, por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional.

Así mismo a mis hermanos, que con sus palabras me hacían sentir orgullosa de lo que soy y de lo que he logrado; a mis amigas y compañeras de equipo por motivarme a lograr este objetivo y por todo su apoyo durante todos estos años de estudio.

A cada uno de los maestros por ser parte fundamental en nuestra formación integral y profesional igualmente a todos los que contribuyeron de alguna manera para culminar con éxito esta meta.

Keyla Espinoza Calero.

AGRADECIMIENTO.

Este seminario de graduación ha requerido mucho esfuerzo y dedicación, no hubiese sido posible su finalización sin la cooperación desinteresada de todas y cada una de las personas que nos acompañaron en el recorrido de este laborioso trabajo.

Primero y antes que todo, damos gracias a Dios, por estar con nosotras en cada paso que damos, por fortalecer nuestros corazones e iluminar nuestras mentes, por haber puesto en nuestro camino aquellas personas que han sido soporte y compañía durante todo el período de estudio.

De igual manera agradecemos el trabajo de todos los docentes en nuestra formación académica, a nuestra tutora por su esfuerzo y ardua labor en la realización de nuestro trabajo investigativo, así mismo al personal del taller de metalúrgica hermanos cheles por tener la disponibilidad de colaborar con nosotros.

CARTA AVAL DEL TUTOR.

AVAL

En carácter de tutor, hago constar que la presente investigación de seminario de graduación elaborado y presentado por las bachilleres: Espinoza Calero Keyla Vanessa con número de (18719411), Huete Méndez Jurielka Haydee con número de carnet (18719840) y Rivas Lanza Heydi Josmary con número de carnet (18719390) cuyo tema general de investigación es: Proceso administrativo en las Pymes del municipio de Rio Blanco y tema Específico: Aplicación del proceso administrativo en taller de metalúrgica Hermanos Cheles 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.

El presente trabajo investigativo aborda como tema general el Proceso Administrativo en las PYMES del Municipio de Río Blanco y como subtema la aplicación del proceso Administrativo en Taller de Metalúrgica “Hermanos Cheles” del municipio de Río Blanco en el segundo semestre del año 2022. Hace referencia al análisis de la aplicación del proceso administrativo en taller de metalúrgica “Hermanos Cheles”, con el propósito de conocer si el taller en estudio emplea de manera adecuada dicho proceso, identificando sus fortalezas y debilidades, de esta manera valorar la aplicación actual del proceso en el taller. La aplicación del proceso administrativo es de gran importancia, porque integra una serie de funciones que permite controlar de manera organizada todos los recursos y disponerlos de manera eficiente. Por otra parte, se da a conocer el funcionamiento del taller Hermanos Cheles y como la aplicación del proceso administrativo les ha contribuido para crecer en el mercado y adaptarse a los cambios. Se concluye que en Taller de Metalúrgica “Hermanos Cheles” se aplica el proceso administrativo, cabe mencionar que no en su totalidad, ya que lo hacen de manera empírica, por lo tanto, se lograron identificar las siguientes fortalezas poseen misión, visión, existe división de trabajo y comunicación; por otra parte, se encontraron debilidades tales como el reglamento se aplica de forma verbal, no cuentan con un organigrama, a pesar de ello, se brinda una valoración buena en la aplicación del proceso en el taller.

Palabras claves: Proceso administrativo, Pymes, Fortalezas, Debilidades.

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación aborda la temática el proceso administrativo en las pymes del municipio de Río Blanco y de forma más específica la aplicación del proceso administrativo en taller de metalúrgica “Hermanos Cheles” del municipio de Rio Blanco en el segundo semestre del año 2022.

Un proceso administrativo empresarial es un conjunto de pasos o etapas a seguir para la gestión de los recursos internos, que abarcan el capital humano, tecnológico y financiero. Dicta los procedimientos para que estos se realicen de una manera más eficiente y alineada con los objetivos de la organización (David, 2021). La problemática existente es que la mayoría de las empresas del municipio de Río Blanco carecen de la aplicación del proceso administrativo, esto conlleva a enfrentar muchas complicaciones que impiden alcanzar el logro de las metas deseadas.

Por ende, se estudia la aplicación del proceso administrativo en taller de metalúrgica “Hermanos Cheles” del Municipio de Río Blanco, permitiendo describir las generalidades e Identificar fortalezas y debilidades, así como valorar la aplicación del proceso administrativo en esta empresa.

Algunos de los antecedentes encontrados sobre la aplicación de los procesos administrativos en las empresas son los siguientes:

Determinar el nivel de aplicación de los elementos del proceso administrativo Ciudad Obregón –Sonora, México en el año 2017. Elaborado por: Clark y Laura Elena Morales.

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 Liker 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).

Palabras claves: Proceso administrativo, Pymes, formalización.

Analizar el proceso administrativo de la empresa modas Rosibel Revista científica FAREM Estelí en el año 2020. Elaborado por: Rubén Abraham Betanco Danilo José Padilla Moreno, Ronaldo José Téllez Méndez, Beverly Castillo Herrera.

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 y entrevistas a distintos colaboradores y a la gerente.

Como resultado se muestra el funcionamiento de una pequeña empresa familiar de rápido crecimiento. Se precisan sus fortalezas: control de calidad en los productos, trabajo en equipo y conocimientos técnicos de los colaboradores; y sus debilidades en el proceso administrativo como: falta de objetivos y metas bien establecidas, una mala delegación de responsabilidades, rigidez al cambio en estrategias administrativas y un control poco riguroso de costos.

Se proponen estrategias enfocadas a la mejora en el manejo interno de la información, capacitación del personal y en aprovechar oportunidades como convenios con otras empresas(Rubén Abraham Betanco, 2020).

Palabras claves: proceso administrativo, empresa familiar, estrategias, organización, crecimiento.

Aplicación del Proceso administrativo en empresa de la región mixteca poblana en Bolivia en el año 2016 Elaborado por: Solano Nathaly, Merino Viazcan, Janeth y UC Muñoz Luis Alfonso.

La aplicación del proceso administrativo en empresas de la región mixteca poblana para contribuir al desarrollo de las áreas económico-administrativas tiene como objetivo llevar a la práctica cada una de las fases de este como resultado de un estudio preliminar acerca de su situación administrativa actual. La investigación de tipo cuantitativa y cualitativa con diseño de

investigación descriptivo, ya que se realiza un estudio preliminar a través del instrumento que es validado por expertos, con preguntas de identificación y determinando tres niveles 1. ¿Conocen los elementos del proceso administrativo?, 2. ¿La empresa cuenta con los elementos de cada fase? y 3. ¿Son aplicados en sus operaciones cotidianas? El contenido del presente artículo es referente a la primera de tres etapas, consiste en mostrar los resultados de la investigación realizada mediante un instrumento aplicado en empresas de la región mixteca poblana. En las siguientes etapas se procederá a capacitar y sensibilizar a los empresarios acerca de los beneficios que podrán obtener si deciden llevar a la práctica los elementos del proceso administrativo, para finalmente evaluar los resultados en términos de desarrollo de esta (Solano Nathaly, 2016).

Estos antecedentes, se utilizaron como pauta para elaboración de nuestra investigación, de la cual se tomaron algunos aspectos importantes para llevar a cabo el análisis de la aplicación del proceso administrativo en el taller hermanos cheles, por ejemplo: como realizar una correcta triangulación de la información, además de profundizar el nivel de aplicación del proceso administrativo.

Esta investigación tiene como propósito brindar información verdadera de la problemática que se aborda, así mismo conocer la aplicación del proceso administrativo en taller de metalúrgica “Hermanos Cheles”, de manera que esta información sirva de referencia investigativa para futuras generaciones de profesionales interesadas en el tema abordado y como precedente en cuanto a la aplicación del proceso administrativo a las empresas.

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo “procedimiento metodológico que utiliza palabras, textos, discursos dibujos, gráficos e imágenes” (Sánchez, 2019)

Este enfoque permite estudiar con mayor facilidad la información y objetivos del taller en estudio, respondiendo a las interrogantes de la investigación plasmadas en las entrevistas y encuestas.

La investigación es de tipo descriptiva “sirven para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permiten detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos” (Hidalgo, 2005).

Población o universo, es la totalidad de individuos o elementos en los cuales puede presentarse determinada característica susceptible a ser estudiada (Calderón, 2014). Se tomó una población de 10 trabajadores, que conforman el 100% del universo, por ende, no se realizó un

muestreo de la población a través de las fórmulas estadísticas, sino que se realizó mediante el muestro de conveniencia, porque se aplicaron los instrumentos a todos los elementos de la población, que es una cantidad pequeña de personas en estudio.

Agregando a lo anterior, para llevar a cabo esta investigación se hace uso de métodos y empleo de técnicas de recolección de datos, descritas a continuación:

Método analítico “implica el análisis, esto es la separación o desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observarlas causas, la naturaleza y los efectos, el análisis es la observación y examen de un hecho en particular” (RC, 2014).

La aplicación de este método analítico es muy importante porque permite conocer mejor el objeto de estudio, es necesario analizar la información obtenida de las encuestas, entrevistas, con el objetivo de encontrar el punto crítico, de tal manera que se pueda comprender correctamente su comportamiento y así obtener una explicación del tema en cuestión.

En cuanto a las técnicas de recolección de datos se aplicó una entrevista que, en la investigación cualitativa, es una técnica para la recolección de información y datos, la cual es realizada a partir de una conversación cuyas orientaciones responden a propósitos concretos del estudio (Solís, 2020). La cual está constituida por (18) preguntas abiertas, dirigidas al gerente del taller de metalúrgica “Hermanos Cheles” en el municipio de Río Blanco Sr. Bismark Huete Rosales.

Además de esta técnica de recolección de datos se aplicó una encuesta “técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario que permite obtener amplia información donde se pueden conocer las opiniones, actitudes y los comportamientos desde las fuentes primarias”. (Ramírez F. , 2015).

Esta consiste en la aplicación de una serie de preguntas específicas sobre un tema determinado, la encuesta está conformada por 9 preguntas cerradas, los encuestados son los 9 trabajadores de taller de metalúrgica “Hermanos Cheles”, la cual se realizó como trabajo de campo.

Por último, se utilizaron herramientas (programas) y equipos tecnológicos para facilitar el análisis de la información recaudada, tales como:

- Lápiz y libreta: para llevar los apuntes necesarios de la investigación.
- Celular: búsqueda de información conceptual, grabación de la entrevista.
- Computadora: transcripción de la información de la entrevista y encuesta, así como la elaboración del documento mediante los programas de Word y Excel.
- USB: traslado y respaldo de la información.

Este trabajo está estructurado con: dedicatoria, agradecimiento, resumen, introducción, justificación, objetivos, desarrollo, conclusiones, referencias y anexos.

II. JUSTIFICACIÓN.

El presente documento tiene como propósito el análisis de la aplicación del proceso administrativo en taller de metalúrgica “Hermanos Cheles” de Río Blanco en el segundo semestre del año 2022, con el objetivo de describir las generalidades de la empresa e Identificar fortalezas y debilidades en la aplicación del proceso administrativo y valorar su aplicación en la empresa.

El beneficio principal de esta investigación es para el taller de metalúrgica “Hermanos Cheles”, sirviéndole de pauta al gerente para la toma decisiones, así como la verificación del funcionamiento de la empresa para gestionar el mejoramiento de los procesos, facilitándole un mayor control sobre el flujo de trabajo, el cual da como resultado una mayor productividad tanto para la empresa como para sus colaboradores.

A parte de ello, esta información servirá de referencia a estudiantes de las carreras de ciencias económicas, a emprendedores que ansían irrumpir en el sector empresarial, y a todas las personas que desean enriquecer y adquirir nuevos conocimientos para desenvolverse de mejor manera en la sociedad.

III. OBJETIVOS.

3.1 Objetivo general:

Analizar la aplicación del proceso administrativo en taller de metalúrgica “Hermanos Cheles” del Municipio de Río Blanco en el segundo semestre del año 2022.

3.2 Objetivos específicos:

1. Describir las generalidades de taller de metalúrgica “Hermanos Cheles” en el segundo semestre del año 2022.
2. Identificar fortalezas y debilidades en la aplicación del proceso administrativo en taller de metalúrgica “Hermanos Cheles” en el segundo semestre del año 2022.
3. Valorar la aplicación del proceso administrativo en taller de metalúrgica “Hermanos Cheles” en el segundo semestre del año 2022.

IV. DESARROLLO.

4.1 Generalidades de la empresa.

4.1.1 Antecedentes.

Taller de Metalúrgica “Hermanos Cheles” es una empresa familiar, que inició sus actividades en el año 2000 en casa de la progenitora del propietario (Bismark Huete Rosales), en donde solo contaba con un ayudante para ejercer sus actividades luego trasladó su negocio a su casa de habitación en el 2004; el negocio fue creciendo poco a poco, se contrató a dos operarios (soldadores) y dos ayudantes.

En el año 2014, gracias a un préstamo del Banco FINDESA, se movilizó al local en donde actualmente está ubicado, hoy en día cuenta con una planilla 10 trabajadores.

Es una empresa dedicada a la elaboración de productos como; portones, cortinas, verjas, fierros, entre otros. Ubicada en calle central el mecate, contiguo a distribuidora La Popular.

4.1.2 Misión.

Taller de metalúrgica “hermanos cheles” es una empresa comprometida en proveer productos y servicios que satisfagan las necesidades del cliente y superen sus expectativas, basándonos en la calidad, el aprendizaje continuo y la innovación.

4.1.3 Visión.

Ser la empresa líder en el mercado, en la fabricación de productos y servicios de calidad, lograr la satisfacción total de nuestros clientes, y expandirnos a otros territorios.

4.1.4 Valores.

- Calidad.
- Compromiso.
- Puntualidad.
- Trabajo en equipo.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Respeto.

4.1.5 Clasificación de la empresa en estudio.

De acuerdo con (Nacional, 2008) Ley MIPYME N° 645 se clasificarán como micro, pequeña y mediana empresa las personas naturales o jurídicas que cumplan con los siguientes requisitos. La clasificación de cada MIPYME, en la categoría correspondiente a micro, pequeña y mediana se hará conforme a los parámetros indicados a continuación:

Variables	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa
Parámetros			
Número Total de trabajadores	1 - 5	6 - 30	31 – 100
Activos Totales (córdobas)	Hasta 200.0 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
Ventas Anuales (córdobas)	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

De acuerdo con los parámetros indicados la empresa Taller de Metalúrgica “Hermanos Cheles” se clasifica como una pequeña empresa, haciendo énfasis en las variables: número total de trabajadores; posee una planilla de 10 trabajadores, en cuanto a las ventas anuales un estimado de C\$ 3, 000,000.

4.2 Concepto de administración.

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2006)

Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar (Fayol, 2004).

En cuanto a lo antes descrito por los autores, se dice que la administración es un proceso (plan) continuo, a partir del cual se busca el mejor desempeño posible con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización, ya sean a corto o largo plazo, asignando y controlando todos los recursos necesarios para el desarrollo de estos, teniendo en cuenta las condiciones del entorno.

En este punto se puede destacar observando y según la entrevista realizada, que, dentro de este taller, se hace uso de la administración, no en su totalidad, pero sí de forma que ha contribuido al crecimiento y desarrollo de este, desde la coordinación de las actividades inclusive proporcionar los recursos necesarios para obtener resultados satisfactorios y manteniendo el control de estos.

4.2.1 Características de la administración.

Se señalan cuatro características de la administración:

- ❖ Su universalidad: El fenómeno administrativo se da donde quiera que exista un órgano social, porque en él tienen siempre que existir coordinación sistemática de medios.
- ❖ Su especificidad: aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, en el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Por ejemplo; se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador.
- ❖ 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.
- ❖ Su unidad jerárquica: Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración (Ponce, Administración de Empresas: teoría y práctica, 2004)

Se revalida la información citada por Ponce.

Con respecto a las características mencionadas anteriormente, evidencia que la administración, se da en cualquier lugar siempre y cuando exista un organismo social, e incluso hasta en la vida cotidiana de cada ser humano, además, es de vital importancia que la persona que esté a cargo de la empresa posea la capacidad y habilidad de dirigir toda la organización, por tal razón en una empresa existe un solo cuerpo administrativo que desciende desde los mandos superiores hacia los inferiores (Ramírez A. S., 2016)

La parte entrevistada comentó acerca de la importancia de contar con personal que posea la experiencia necesaria para laborar en cada una de las áreas de trabajo expresando que “Si, es importante porque si no fuese así no se pudiera hacer el trabajo como en verdad tratamos de hacerlo mejor”.

Se puede constatar que en el taller se toman en cuenta las características del proceso administrativo de manera empírica, es decir que no poseen mayores conocimientos del tema pero que si emplean algunas de ellas, ya que cuentan con un nivel jerárquico y personal con la experiencia necesaria para laborar en cada una de las áreas de trabajo.

4.2.2 Características del proceso administrativo.

Enumera cinco características primordiales:

- ❖ El proceso administrativo está formado por un conjunto de fases o partes de manera cíclica, es decir el fin se convierte de nuevo en el principio de la tarea administrativa.
- ❖ Una de las principales observaciones es que en cualquier modelo que analicemos del proceso administrativo, las fases que invariablemente encontramos son las de planeación y control.
- ❖ El principal objetivo es sistematizar el conocimiento y generar una estructura de eficiencia.
- ❖ Estimula la innovación y el progreso.
- ❖ Fomenta el desarrollo de una filosofía y cultura gerencial y empresarial. (Salinas, 2015)

Por otra parte, se mencionan cuatro características:

- ❖ Es completamente flexible y versátil.
- ❖ Su aplicación es efectiva y simple.
- ❖ Todas sus etapas se pueden repetir las veces que sean necesarias ya que es un proceso cíclico.
- ❖ Cuenta con un tiempo límite o determinado (Henaó, 2021)

De acuerdo con lo citado por los autores, el proceso administrativo es un ciclo repetitivo, es decir, una vez que se logren las metas, se inicia el mismo proceso, haciendo uso óptimo de todos sus recursos, cultivando así el progreso continuo de la empresa, en donde la eficiencia y la eficacia de la aplicación de dicho proceso son fundamentales para obtener mayor rentabilidad en la empresa.

La entrevista aplicada al gerente da a conocer que efectivamente existe un proceso administrativo en el taller, en donde cada vez que se logran las metas se plantean expectativas más altas para el próximo periodo, en donde queda evidenciada la fase de planeación, siendo esta el punto de partida del proceso en donde indudablemente hay una consecución de acciones y toma de decisiones con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos.

4.2.3 Importancia del proceso administrativo.

Se expresa que una organización como ente social implica una estructura que debe armonizar sus elementos fundamentales; las personas, las tareas y la administración (Plata C. A., 2017).

El proceso administrativo, es importante 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 (Ramos, 2021).

Con base a los antes expresado por los autores, la importancia del proceso administrativo radica en que éste permite controlar todos los recursos y distribuirlos de manera eficiente, en donde, cada miembro debe conocer su rol dentro de la empresa u organización, trabajando de manera conjunta con los demás, solo de esta manera se lograrán alcanzar los objetivos organizacionales.

Según la opinión del gerente sobre la importancia del proceso administrativo en el taller, el entrevistado refirió que “Sí, porque si no fuese así, tendríamos que supervisar en todo momento a los trabajadores para obtener un trabajo adecuado como se debe”. Se puede decir que el gerente considera de vital importancia este proceso, ya que éste le permite obtener un mejor funcionamiento y llevar un mejor control de cada actividad que se realiza, integrando los recursos eficaz y eficientemente, de tal manera que permita el crecimiento continuo del taller.

4.3 Fase de planeación.

4.3.1 Concepto.

Planear es definir metas que se perseguirán y anticipar que acciones serán las adecuadas para alcanzarlas (Snell T. S., 2009).

Por otra parte, planeación es el proceso por el cual la dirección (CEO) o STAFF directivo de una organización, prevé el futuro y desarrolla los procedimientos de las operaciones necesarias para alcanzarlo (Goldstein, 2012).

Según el planteamiento de los autores antes citados, definen que la planeación, es la determinación de lo que se quiere lograr en el futuro, determina los objetivos y desarrolla todos los procedimientos necesarios de las actividades a realizarse, así como las políticas, normas, estrategias y presupuesto, en esta etapa se determinan ¿qué recursos se van a utilizar y cómo utilizarlos? Así también el tiempo para lograr las metas propuestas.

Cuenta con un plan de trabajo para realizar cada movimiento dentro del taller, el gerente expresó que “Si, estamos siempre pensando en todo el tipo de trabajo porque si no fuera así no avanzaríamos (en una forma) siempre y cuando tenemos que organizarnos junto con ellos para que esto funcione. Ellos cuentan con un plan que le ha permitido realizar cada movimiento y distribución de los recursos de esta forma es como el taller crece cada día más.

4.3.2 Elementos de la fase planeación.

Para desarrollar adecuadamente la planeación es necesario llevar a cabo una serie de etapas que son conocidas también como elementos fundamentales de la planeación. (Cruz, 2013).

- ❖ **Visión:** Es la proyección de lo que la organización desea ser en un largo, una declaración de la visión responde a esta pregunta: ¿Qué queremos llegar a ser?
- ❖ **Misión:** Es el propósito fundamental que tiene la organización, empresa o institución, en otras palabras, la misión es la “razón de ser de la empresa”.
- ❖ **Objetivos:** Representa los resultados que la empresa desea obtener. Fijando siempre un plazo y por supuesto un curso de la acción para lograrlo.

- ❖ **Estrategias:** Son cursos de acción general o alternativas, que muestra la dirección y el empleo general e inteligente de los recursos disponibles con lo que cuenta la empresa.
- ❖ **Políticas:** Son guías para orientar la acción o criterios a seguir para la toma de decisiones, en problemas que se repiten una y otra vez, dentro de la empresa misma.
- ❖ **Reglas o normas:** Describe la acción no acción requerida y específica. Regula la conducta de cada miembro.
- ❖ **Programas:** Establece la secuencia de acciones que habrá de realizarse y el tiempo que tomará para ejecutar cada una de las partes del programa mismo.
- ❖ **Procedimientos:** son una serie de tareas concadenadas que forman el orden cronológico y la forma establecida de ejecutar el trabajo.
- ❖ **Presupuestos:** Son estados de resultados anticipados a través de los cuales, los planes son traducidos a términos financieros.

Afirma que en los elementos de la planeación se encuentran.

- ❖ **Objetivos:** El objetivo de planear es determinar lo que se quiere.
- ❖ **Cursos alternos de acción:** Para conseguir los objetivos se deben planear diversas estrategias.
- ❖ **Elección:** Se debe determinar, analizar y seleccionar la decisión adecuada.
- ❖ **Futuro:** La planeación se prepara para el futuro, prevé situaciones, anticipa hechos y traza actividades futuras. (Lagunes, 2016)

De los elementos antes citados por ambos autores, señala que en la planeación se prevé, ¿Qué quiere llegar a hacer la empresa en el futuro? el motivo por el que existe y la determinación de las funciones principales que esta va a desempeñar, de igual manera, los objetivos, las estrategias, (que son las acciones a seguir), además se encarga de diseñar las políticas y reglas, que se deben respetar y acatar e influyen en el comportamiento de los miembros, creación de programas, procedimientos y presupuestos, con el objetivo que todo lo planeado debe realizarse, aprovechando efectivamente sus recursos.

Según la entrevista realizada al gerente del Taller Hermanos Cheles, expresó que “sí” la empresa posee misión y visión.

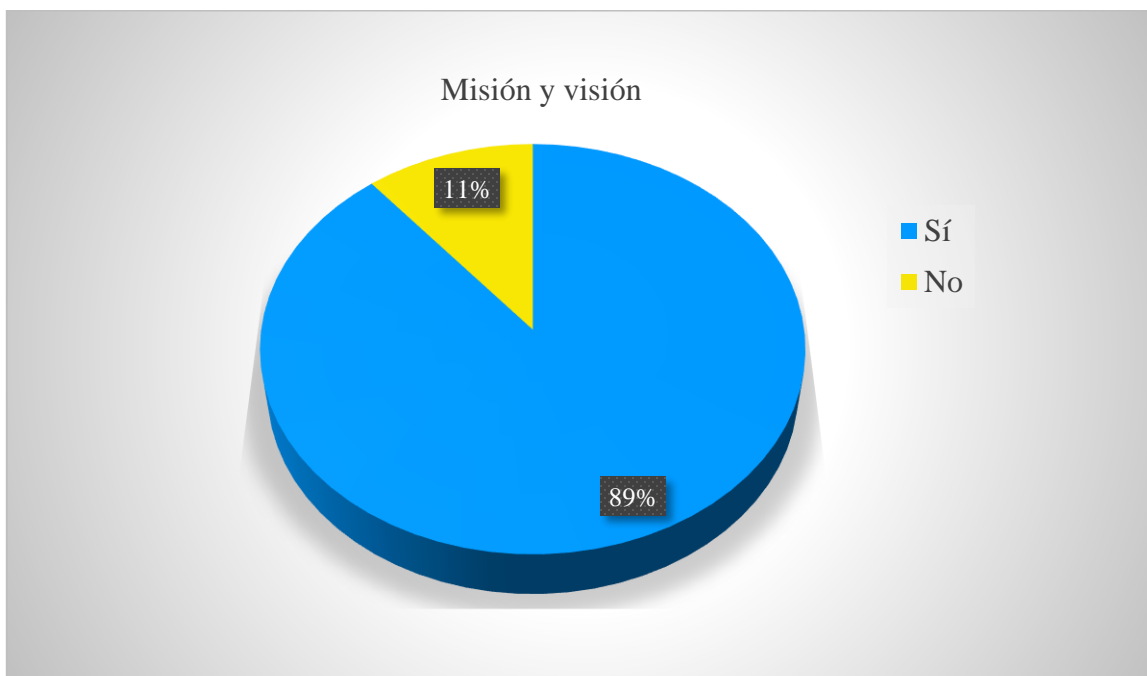


Gráfico N° 1: Elementos de la planeación.

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del Taller Hermanos Cheles en el año 2022.

Los trabajadores encuestados manifestaron que conocen la misión y visión un total de 89% mientras que el otro 11% relata que no. Al comparar los resultados de la opinión del gerente y el de las encuestas aplicadas es evidente que el taller tiene misión y visión, pero los que contestaron que no representan un mínimo porcentaje, esto se debe al desinterés de los trabajadores en conocer y mantener presente estos elementos de la empresa para la cual laboran.

Se considera que se debe realizar mejoras a la visión del taller dado que carece de información fundamental, ya que no se da conocer el mercado en el que se desarrolla.

¿Alguna vez se le ha dado a conocer el reglamento del taller?

Como resultado obtenido de las encuestas el 100% de los trabajadores tiene conocimiento del reglamento que posee el taller. Este es un elemento clave para controlar el comportamiento de los trabajadores y sirve de convencimiento para enfatizar que efectivamente se lleva a cabo la fase de planeación.

Ver gráfico N° 2 en anexos pág.64

4.3.3 Principios de la fase planeación.

Señala dos principios:

- ❖ **Principio de Precisión:** los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.
- ❖ **Principio de flexibilidad:** todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, debido a la parte imprevisible, de las circunstancias que haya variado después de la previsión de acuerdo con (Ponce, 2004).

Para planear eficientemente, es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:

- ❖ **Factibilidad:** La planeación debe adoptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.
- ❖ **Objetividad y cuantificación:** Establece la necesidad de utilizar datos objetivos tales como estadísticas, estudios de mercados, estudios de factibilidad.
- ❖ **Flexibilidad:** Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas.
- ❖ **Unidad:** Todos los planes específicos deben estar integrados a un plan general y dirigirse a un logro de los propósitos generales.
- ❖ **Del cambio de estrategias:** Comprende la modificación completa del plan por causa de fuerza mayor que originan la necesidad de cambios definitivos (Rodríguez S. , 2013).

Considerando lo anterior, todo plan debe realizarse con la mayor exactitud posible, porque de ello depende determinar las acciones que se efectuarán y evitar la improvisación, sin embargo, una buena planeación debe considerar varios factores tanto internos como externos, para adoptar los cambios que sean necesarios, potenciando sus capacidades para alcanzar los objetivos dentro de la organización.

Acerca de estar preparado para afrontar cambios que surjan dentro del taller el entrevistado relató “Si, calculamos que sí porque estamos tanto económica, física y mentalmente y en la infraestructura también estamos preparado.

Es innegable que el taller se puede adaptar al cambio tanto interna como externamente, en donde los principios que sobresalen es la flexibilidad, factibilidad, lo que sin duda alguna les ha permitido subsistir y desarrollarse en el mercado municipal. Es importante que una empresa u organización hoy en día esté preparada para afrontar cualquier situación que pueda presentarse ya sea económicamente o el talento humano, porque depende de la capacidad, habilidad y el empleo eficaz de las estrategias adecuadas para obtener el mayor provecho posible.

4.3.4 Pasos que se realizan en la fase de planeación.

Los pasos a realizar para una buena planeación son los siguientes.

- ❖ Atención a las oportunidades: la percepción de las oportunidades en el ambiente externo, así como dentro de la organización es el verdadero punto de partida de la planeación.
- ❖ Establecer objetivos: Indican los resultados que espera la organización e indican el rumbo final que se quiere y debe hacerse, y que se deben lograr con las estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.
- ❖ Desarrollo de premisas: Las premisas son suposiciones cerca del ambiente en donde el plan debe desarrollarse (interno o externo).
- ❖ Determinar cursos de alternativas: este paso consiste en buscar y examinar todas las alternativas de acción que se tenga, especialmente las más evidentes.
- ❖ Evaluar cursos de alternativas: debe realizarse a la luz de las premisas y metas de la organización, con el objetivo de decidirse por las más redituables (beneficiosas) para el negocio.
- ❖ Seleccionar un curso de acción: Este es el punto donde el plan es adoptado, el punto real de la toma de decisiones.
- ❖ Formular planes derivados: Son siempre requeridos para apoyar el plan básico. Ejemplo: plan de capacitación, ente otros.
- ❖ Cuantificar planes mediante presupuestos: El paso final para darles significados, es cuantificarlos al convertirlos en presupuestos. (Kfroz, 2013)

Por otra parte, también se señalan los siguientes pasos:

- ❖ Análisis del proyecto: En esta fase se realiza un diagnóstico de la relación entre el proyecto y el medio al que se dirige, fijando, además, su grado de viabilidad.

- ❖ Definición de los objetivos: Confirmada la viabilidad del proyecto, el siguiente paso es establecer sus objetivos.
- ❖ Identificación de recursos: En esta fase, los encargados del plan establecen las herramientas, instrumentos y medios con los que cuentan para la ejecución del proyecto.
- ❖ Plan de trabajo: Hechas todas las valoraciones, el proyecto entra en su etapa decisiva: determina las fechas, los plazos de ejecución.
- ❖ Valoración del resultado: En esta última fase, los gestores deben responder una pregunta fundamental: ¿se han cumplido los objetivos iniciales? (Pérez A. , 2015).

Haciendo énfasis en estos pasos, llevan un orden cronológico, el cual inicia por percibir las necesidades de un grupo en particular ya que ésta se convierte en una oportunidad para la empresa, por consiguiente, se fijaran los objetivos y los medios necesarios para lograrlos, se deben hacer suposiciones que es necesario considerar ante las situaciones futuras que pueden afectar el desarrollo del plan, en consecuencia, determinar, evaluar los cursos de alternativa y seleccionar el más beneficioso, es imprescindible, que todo plan contenga planes derivados que lo complementen, al final todo proceso debe ser convertido en presupuesto.

De tal manera se deben identificar las necesidades a satisfacer y determinar el grado de viabilidad de la empresa, si este es rentable posteriormente, destinar los recursos necesarios especificando las actividades a realizarse en periodo de tiempo previsto, de tal manera que se logren alcanzar los objetivos de la empresa.

Como resultado de la entrevista realizada, se da a conocer que no se toman en cuenta algunos de los pasos que debe poseer una adecuada planeación, aun así, si están atento a las oportunidades, existe un claro establecimiento de objetivos, un plan de trabajo, están organizados y cuentan con los recursos necesarios para lograrlo, tanto así que esto les ha permitido incursionar en otro tipo de mercado con un servicio diferente.

4.4 Tipos de planeaciones.

4.4.1 Planeación estratégica.

Es el proceso de definir la misión o negocio y los objetivos de la organización, considerando las amenazas y oportunidades del ambiente y otros factores (Amaru, 2009).

La planeación estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el que hacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas. (Rocancio, 2018).

De lo antes citado, se dice que la planeación estratégica, es una herramienta útil para fijar los objetivos y tomar decisiones que contribuyan al crecimiento de la empresa, además señala el camino que la organización debe de seguir para alcanzar las metas propuestas, teniendo presente los cambios que impone su entorno (interno, externo).

4.4.2 Planeación operacional.

La planeación operativa es el proceso de definir medios para la realización de objetivos, como actividades y recursos (Amaru, 2009).

Determina que la planeación operacional, es una herramienta de gestión que facilita la coordinación de los recursos de la organización (humanos, financieros y físicos) para que sea posible alcanzar las metas y los objetivos que están contenidos en los planes estratégico y táctico de dicha empresa (Bejarán, 2018).

Cabe resaltar que este tipo de planeación consiste en asignar los recursos (humanos, financieros, materiales), así como, detallar cada una de las actividades que el talento humano debe realizar, para el logro de objetivos, orienta a la optimización y maximización de los recursos, dicho en otras palabras, es administrar los recursos de manera eficiente.

4.4.3 Planeación táctica.

La planeación táctica traduce las metas y los grandes planes estratégicos en metas y planes específicos que son importantes para definir una porción de la organización. (Snell T. S., 2009).

Un plan táctico describe los pasos y las acciones que se deben tomar para alcanzar las metas del plan estratégico. (Arguello, 2021).

De lo antes planteado, se deduce que la planeación táctica se encarga de establecer objetivos específicos a corto plazo, partiendo de los objetivos generales de un determinado plan estratégico, para implementarlos en un departamento de la empresa, de tal modo que se logre la consecución de los objetivos.

El entrevistado comentó que “Si” el taller proporciona todos los recursos necesarios para la realización de las actividades, ¿Cómo cuáles? (pregunta de seguimiento), a lo que respondió; si porque hoy en día pues estamos avanzando porque hay tantas herramientas que se nos hace más fácil la elaboración del trabajo. Esto indica que este en este taller se lleva cabo una planeación operacional, porque provee los recursos y herramientas necesarias para la elaboración de los productos, y, por otra parte, la planeación estratégica, que es el inicio de toda empresa, misión, visión, objetivos propuestos, metas.

4.5 Fase de organización.

4.5.1 Concepto.

La organización es ordenar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir (Gustavó, 2012).

La organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la Administración , 2006).

En lo que respecta a lo antes descrito por los autores, la organización se encarga de ordenar e incorporar los procedimientos y actividades realizadas en la empresa para el logro de

los objetivos, en el cual, existe un orden jerárquico, que describe sus funciones y establece una cadena de mando entre las unidades administrativas y las relaciones entre ellas.

En base a la entrevista y encuesta aplicada, se puede constatar que, si existe una organización, en donde cada uno de los trabajadores tiene bien definido sus roles y actividades, así mismo, el cargo que desempeñan en el taller. Esto es muy importante porque permite una correcta coordinación de las actividades con los recursos para lograr un mejor funcionamiento.

4.5.2 Principios.

Se puntúan seis principios fundamentales los cuales son:

- ❖ Principio de división del trabajo: La estructura de la organización debe dividir y agrupar las actividades de la empresa, de tal manera que contribuya en formar efectiva y eficientemente a los objetivos de la organización.
- ❖ Principio de capítulo de mando: Hay un límite en el número de subordinados que puede tener un jefe, esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización, porque la relación operacional de cada individuo con un solo jefe evita conflicto en las instituciones, ofrece sentido de responsabilidad individual.
- ❖ Principio de Jerarquía: Constituye la serie de jefes que va de la autoridad superior a los agentes inferiores, es el camino que consiguen las comunicaciones, que tiene su origen en la autoridad superior o que va dirigida a ésta y que pasan por todos los niveles jerárquicos.
- ❖ Principio de excepción: Establece que las decisiones que se deben tomar de manera frecuente y rutinaria deben delegarse a los subordinados y solamente aquellas decisiones importantes las asumen los superiores.
- ❖ Principio de centralización y descentralización: El término centralización se utiliza para describir tendencias distintas de dispersión de autoridad ubicándose en la retención de esta, la descentralización es la tendencia a dispersar la autoridad sobre la toma de decisiones en una estructura organizacional.
- ❖ Principio de control: Este principio establece la existencia de un límite de número de personas que un individuo puede administrar efectivamente (Cano, 2017).

Por otra parte, también se mencionan ocho principios:

- ❖ De la misión: Todas las actividades deben orientarse a lograr la misión de la organización.
- ❖ Simplificación: al organizar es necesario organizar que la finalidad es simplificar el trabajo y no complicarlo.
- ❖ Especialización: el trabajo se realizará más fácilmente se subdivide en actividades específicas.
- ❖ Jerarquía: en la empresa se deberían definir claramente los niveles jerárquicos y de autoridad de cada puesto con el fin de propiciar el orden.
- ❖ Unidad de mando: los subordinados deberán de reportar a más de un superior ya que ocasiona fugas de responsabilidad e ineficiencia.
- ❖ Difusión: la filosofía organizacional y los manuales, procesos y procedimientos deben de estar a disposición del personal y las áreas.
- ❖ Amplitud o tramo de control: un directivo no debe ejercer autoridad directa en más de 5 o 6 áreas.
- ❖ Coordinación: las áreas y departamentos de la empresa siempre deberán mantenerse en armonía (Lazaro, 2020).

En relación a lo antes citado, cabe señalar que para que se pueda crear una organización en una empresa, se debe realizar una división de trabajo para evitar la duplicidad de funciones, así realizar las actividades eficientemente, además, si los subordinados tienen un solo jefe en su área serán más eficiente, puesto que tienen claro su responsabilidades y tareas, sin embargo, en toda organización existen niveles jerárquicos que descienden, desde los jefes superiores hasta los niveles jerárquicos más bajos, que en algunos casos del día a día de la empresas, los jefes superiores deben delegar autoridad, para que los subordinados tomen algunas decisiones a excepción si son importantes o de mayor grado de responsabilidad las deberán tomar ellos.



Gráfico N° 3: Principios de organización.

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del Taller Hermanos Cheles en el año 2022.

Se puede afirmar que los datos que muestra el gráfico, señala que de los trabajadores encuestados en primer lugar el 56% de ellos no realizan ninguna otra actividad aparte de la que le fueron asignadas según su convenio, en segundo lugar, el 44% refieren que efectivamente ejecutan alguna otra actividad que se les oriente. Sin embargo, la parte entrevistada expresó en cuanto a la división de trabajo que “sí, lo hacemos de esa manera para así mismo organizarlos y hacer el trabajo adecuado”.

El 56 % representa que en algunas áreas del taller solo un trabajador puede desempeñarse, ya que poseen la capacidad y experiencia necesaria, en cambio el 44% que expresaron que si esto se debe a que el trabajo que ellos realizan no es mucho por lo tanto deben rotarse en las diferentes áreas.

4.5.3 Importancia de la fase de organización en las empresas.

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

1. Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), la que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
4. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades (Pérez Y. G., 2013)

La organización en las empresas, es importante ya que a través de ella se ordena y distribuye el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la empresa o negocio; de tal manera, que estos puedan alcanzar los objetivos que el negocio persigue (Wulff, 2021).

En relación, la importancia de la organización en las empresas es que esta permite obtener mejores resultados con los recursos disponibles, especificando las funciones, actividades y el tiempo requerido para su ejecución, cabe destacar que, si se tiene una buena organización en la empresa, cualquier cambio que pueda ocurrir en el interior o exterior, se reducirá el impacto que este pueda implicar.

Tanto la parte entrevistada como la parte encuestada, deja notar la importancia de estar organizados, pues esto les permite llevar un mejor orden y distribución del trabajo, coordinación de las actividades, de igual manera el control sobre todos los recursos, reduciendo esfuerzos, costos, maximizando los beneficios, ahorrando tiempo.

4.5.4 Características de la fase de organización.

Las características son:

- ❖ Son sistemas sociales: las organizaciones deben considerarse como un sistema social porque están formadas por individuos, desarrolladas en un marco en particular, con objetivos ligados por procesos en particular, con objetivos ligados por procesos y funciones que deberían permanecer en equilibrio y comunicación.
- ❖ Perduran en el tiempo: las organizaciones pueden proyectarse o no por un tiempo mayor que la vida de quienes fueron sus creadores.
- ❖ Son dinámicas: porque deben seguir los cambios que acompañan la evolución del hombre desde su origen hasta nuestros días.
- ❖ Son innovadoras: hoy en día, las organizaciones al igual que las personas, deben ser creativas, a fin de recrear en forma permanente el medio en el cual se desarrollan.
- ❖ Aplican la división de trabajo: las organizaciones tratan continuamente de alcanzar la eficiencia, poniendo énfasis en la división del trabajo a fin de obtener mayores beneficios.
- ❖ Son personas jurídicas: las organizaciones se consideran personas jurídicas o de existencia ideal. Son, por lo tanto, capaces de adquirir derechos y contraer obligaciones.
- ❖ Persiguen la eficiencia: todos los entes deben ser eficientes. Esto significa que deben obtener un máximo rendimiento en cuanto a calidad y cantidad con un bajo costo o gasto de recursos (Gutman, 2008).

También se menciona cuatro características.

- ❖ Realiza división de trabajos o tareas: Define las funciones o tareas específicas que realizara cada integrante, con la idea de desarrollar y favorecer las aptitudes de cada uno.
- ❖ Tienen objetivos concretos: Los objetivos son metas que se proponen con una finalidad específica y son el motor de esta.
- ❖ Necesitan utilizar distintos tipos de recursos e información constante: Para poder desarrollar sus actividades todas las empresas necesitaran utilizar los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos; además, es necesario contar con buena información para la mejor toma de decisiones.

- ❖ Tienen valores compartidos: Es necesario que todos los integrantes compartan los valores que se inculcan dentro de la cultura organizacional (Spadaro, 2022).

En esta fase se pone en práctica uno de los principales principios de la administración de Henry Fayol: la división de trabajo, siendo su propósito distribuir el trabajo según las aptitudes y capacidades de cada trabajador para desarrollar su potencial, al mismo tiempo evitar la duplicidad de funciones y lograr que las actividades se desarrollen con mayor efectividad y eficacia, en conjunto con las demás características señaladas con anterioridad, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

Haciendo énfasis a la división de trabajo que se ha venido retomando con anterioridad, y a través de observación directa, se puede decir que cada trabajador realiza una tarea específica en cada área del taller, la cual está de acuerdo con la capacidad y aptitud de cada uno de ellos, además de que se le proporcionan las herramientas necesarias para cumplir con sus responsabilidades.

4.5.5 Elementos de la fase de organización.

Menciona cinco elementos fundamentales:

- ❖ Estructura: La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerárquicas y actividades necesarias para lograr los objetivos.
- ❖ Sistematización: Las actividades y recursos de la empresa deben coordinarse racionalmente para facilitar el trabajo y la eficiencia.
- ❖ Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades: En la organización surge la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
- ❖ Jerárquica: La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
- ❖ Simplificación funciones: Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible (Morán, 2016).

Por otra parte, se mencionan otros elementos de la organización.

- ❖ **Objetivos:** Son los fines hacia los cuales se encamina la actividad de la organización.
- ❖ **Metas:** Generalmente se dividen en varias metas parciales para alcanzar el objetivo definitivo.
- ❖ **Recursos humanos:** Son las personas con que cuenta la organización para lograr sus objetivos.
- ❖ **Recursos materiales:** Son los bienes muebles e inmuebles con que cuenta la organización para llevar a cabo sus operaciones.
- ❖ **Información:** Son los recursos que genera la mente humana, apoyados o no por el uso de la tecnología. La información es fundamental para la toma de decisiones (Fernández, 2021).

De la información antes presentada, se deduce que la estructura es el establecimiento de las funciones, jerarquías y las actividades para lograr los objetivos, tanto las actividades, así como los recursos, deben de coordinarse, esto facilita el trabajo, es de vital importancia que cada trabajador en el taller conozca su trabajo y responsabilidades, de tal manera que puedan trabajar conjuntamente, sujetos a los niveles de autoridad.

¿Tiene acceso a los recursos, herramientas y materiales necesarios para realizar su trabajo adecuadamente?

Retomando los datos obtenidos de la encuesta, señala que en su totalidad el 100% de los trabajadores tienen acceso a las herramientas proporcionadas por el taller, lo que les permite ejecutar el trabajo eficaz y eficientemente, esto demuestra que el taller provee todos los recursos que se necesiten para alcanzar los objetivos propuestos.

Ver gráfico N° 4 en anexos pág.64

4.5.6 Estructura organizacional.

La estructura organizacional es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización. (Vásquez, 2015)

La estructura organizacional consiste en la forma en que se divide y coordina el trabajo y como se asignan las funciones y responsabilidades (Rojas, 2020).

Con relación a lo presentado anteriormente, se establece que una estructura organizacional es la forma en que se asigna las funciones de cada trabajador, dicho en otras palabras, es la distribución de las tareas a realizar para el logro de los objetivos y metas de la empresa.

Retomando lo expresado por el gerente, si se divide el trabajo, ¿de qué forma?, “pues en dependencia de las habilidades y especialización de los trabajadores en un área determinada”, es decir, que según la preparación de cada uno de ellos es que se divide el trabajo, se asignan las funciones y responsabilidades.

4.5.6.1 Organigrama.

El organigrama es una de las herramientas más importantes al definir la estructura orgánica de la empresa. Un organigrama es la representación gráfica de la estructura interna de una organización o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que se guardan entre sí los órganos que la componen (Vásquez, 2015).

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la composición de las unidades administrativas que la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. (Franklin, 1998).

De lo antes citado, el organigrama le permite al taller analizar de manera ordenada cada una de las estructuras y las relaciones entre ellas, muestra los niveles jerárquicos, además proporciona información esencial del funcionamiento de cada una de las áreas, así también, ayuda a los trabajadores y a las partes interesadas a entender la jerarquía.

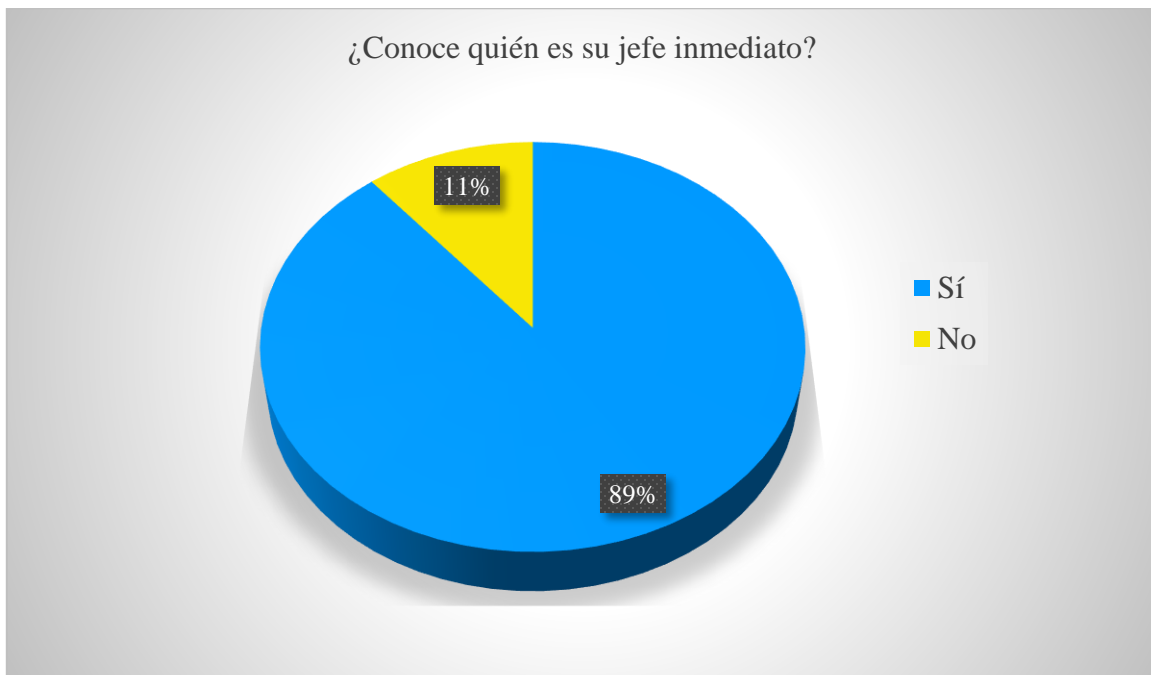


Gráfico N° 5: Organigrama

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del Taller Hermanos Cheles en el año 2022.

Como resultado de la encuesta aplicada a los trabajadores del taller, se puede observar que el 89% de ellos reconoce quien es su jefe inmediato, mientras tanto el 11% señala lo contrario, por otra parte, el gerente manifestó que no cuentan con un organigrama.

De acuerdo con los datos antes mencionado, no existe un organigrama, pero el mayor porcentaje de los trabajadores conocen a su jefe superior y los cargos que desempeñan dentro del taller, sin embargo, los que respondieron que no, se debe a que fueron contratados por la persona que el gerente delegó por lo tanto surgió esa confusión.

4.5.6.2 Tipos de organigramas.

Las formas de representar organigramas son:

- ❖ Verticales: Es la forma más común de representar un organigrama, se comienza con los niveles de mayor jerarquía hasta descender a los niveles inferiores.
- ❖ Horizontales: Comienzan representándose de izquierda a derecha. La ventaja de este tipo de diagramas es que hace más fácil su lectura, reducen el tamaño y se aprecian mejor las líneas de autoridad que pasan por los niveles jerárquicos.

- ❖ Circulares: Los niveles jerárquicos se representan desde el centro hacia afuera. El nivel jerárquico mayor queda en el centro, de ahí hacia la periferia se representan los niveles inferiores.
- ❖ Mixtos: Es la combinación del diagrama vertical con el horizontal. En estos diagramas se busca la optimización del espacio en el que se está trabajando (Vásquez, 2015).

Del mismo modo (Alvarez, 2016) menciona los mismos elementos citados con anterioridad.

Cabe resaltar que los diferentes tipos de organigramas presentados tienen el mismo propósito, crear una visualización de la jerarquía y la estructura dentro del taller, así también, como están estructurados los roles y departamentos, por tal razón las empresas son libres de elegir el organigrama que mejor se adapte a su estructura, ya que todos los organigramas al final representan un orden jerárquico.

Según la opinión del gerente de los diferentes tipos de organigrama considera que el adecuado es “para mí que sería el vertical, porque se me hace más fácil visualizarlo”. Sin duda alguna la mayoría de las empresas utilizan este tipo de organigrama debido a que es más fácil identificar los niveles jerárquicos tanto para los trabajadores como al gerente y contribuye a la toma de decisiones.

4.6 Fase de dirección.

4.6.1 Concepto.

La dirección es el aspecto interpersonal de la administración por medio del cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa (Plata C. A., 2017).

La dirección en la administración es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para la discusión de este papel se debe saber cómo es el comportamiento de la gente, como individuo y como grupo para de manera apropiada alcanzar los objetivos de una organización (Loeza, 2020).

Enfatizando sobre lo citado por los autores, se entiende que la dirección comprende una fase vital para las empresas ya que es la encargada de la toma de decisiones y estrategias favorables para la misma, es la forma de dirigir al talento humano, influir en su comportamiento y actitudes, de tal modo que puedan alcanzar sus niveles máximos de productividad en la consecución de los objetivos empresariales.

A la hora de la toma de decisiones, ¿Quiénes son los involucrados? El entrevistado expresó “solo yo”. Se puede decir que dentro del taller la dirección es algo fundamental ya que por medio de esta les permite conocer el comportamiento de cada uno de los trabajadores, de tal manera tomar decisiones que puedan ayudar a mejorar el funcionamiento del taller.

4.6.2 Propósitos de la fase de dirección.

Sólo a través de la coordinación de actividades, los subordinados podrán comprender y contribuir a la organización con efectividad y eficiencia en sus labores. Para transmitir el mensaje a las personas, el administrador o encargado hace uso de una comunicación efectiva (Martinez, 2013).

El propósito de dirección es dirigir las operaciones de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión (Anzuarez, 2013).

Retomando la idea principal, el propósito de la dirección es coordinar tanto las actividades como las relaciones interpersonales de las organizaciones, en donde una es complemento de la otra, es muy importante cultivar una buena comunicación en la organización para que el mensaje pueda ser captando con mayor efectividad, al mismo tiempo, se considera que la motivación es uno de los pilares fundamentales para que los trabajadores realicen las tareas con eficiencia y eficacia.

El gerente afirma que “sí” posee una buena comunicación con sus trabajadores.

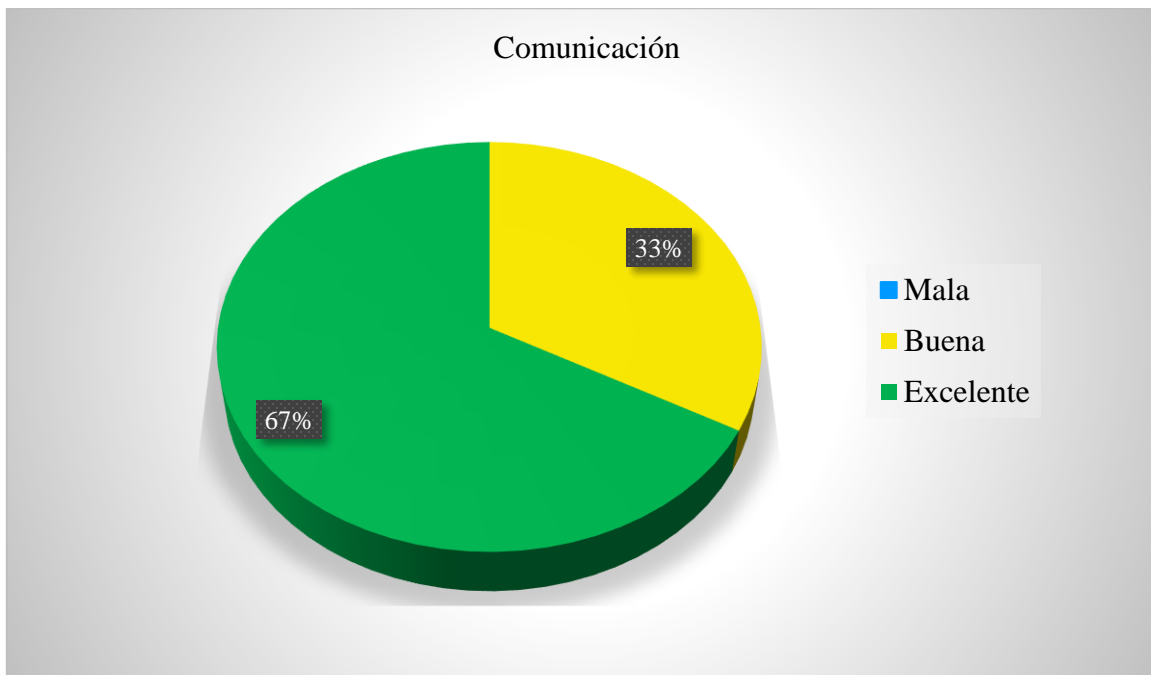


Gráfico N° 6: Propósitos de la fase de dirección.

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del Taller Hermanos Cheles en el año 2022.

Como se refleja en el gráfico, en primer lugar, el 67% de los trabajadores encuestados indican que existe una excelente comunicación entre los miembros del taller, en segundo lugar, el 33% dice que coexiste una buena comunicación. Como resultado al comparar la opinión del gerente y la de las encuestas aplicadas se puede notar que existe una buena comunicación dentro de cada una de las áreas de trabajo mejorando así el ambiente laboral.

4.6.3 Importancia.

La dirección pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional. (Ayala, 2020), revalida esta información (Medina M. S., 2015).

Del texto citado, se deduce que la importancia reside en la capacidad y habilidad que una persona posee para lograr que todas las actividades y recursos, tomen el camino indicado para alcanzar las metas previstas, es decir, que es fundamental para el correcto funcionamiento administrativo y es clave no solo en la previsión y anticipación empresarial, sino también en la motivación del capital humano, la manera de influir en su comportamiento.

Se puede evidenciar que la importancia del proceso administrativo se aplica dentro de este taller; ya que, el gerente es una persona que posee la capacidad y habilidad de hacer el uso adecuado de todos los recursos y trato del personal, puesto que se va desarrollando de forma muy satisfactoria.

4.6.4 Principios.

Los principios de dirección son los siguientes:

- ❖ Principio de armonía de intereses: La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la organización.
- ❖ Principio de la impersonalidad del mando: El ejercicio del mando debe evidenciar que la responsabilidad de dirigir a otros es producto de la necesidad de moderar los esfuerzos de sus colaboradores y no como resultado exclusivo de su personalidad.
- ❖ Principio de la vía jerárquica: se refiere al seguimiento del conducto regular en la transmisión de órdenes. Hacerlo de otra forma, genera duplicidad en el mando.
- ❖ Principio de la resolución de conflictos: Un conflicto es el enfrentamiento de intereses opuestos. Cuando en la empresa aparece un conflicto o dilema, es necesario orientarlo hacia la conciliación de las partes, ya que de no atender provocaría intentos fallidos en una eficaz dirección.
- ❖ Principio de aprovechamiento del conflicto: el conflicto puede convertirse en un instrumento positivo y aprovechable cuando obliga e induce a la mente al encuentro de la mejor solución, que será aquella que concilie los intereses encontrados (Plata A. , 2017) al igual que (Mercado, 2002).

En efecto, estos principios son una forma de proveerle al administrador un mapa de acción de todo lo que la dirección implica, tanto en la toma de decisiones y los medios de como influir en el comportamiento de los trabajadores, así mismo, enfrentarse a situaciones negativas y obtener algún beneficio positivo de ello, en el ejercicio de conducir la empresa a su cargo al grado que se quiere llegar.

Se puede decir, que estos principios son una herramienta que le ha permitido al gerente del taller solucionar o facilitar su trabajo, esto se refleja a través de las decisiones que este toma, y de cómo se afronta a las dificultades, siempre con la mejor actitud posible para transmitirles a sus trabajadores la confianza que se necesita para resolver cualquier dificultad.

4.6.5 Principales estilos de dirección.

Se especifican tres estilos de dirección más comunes en las organizaciones.

- ❖ Estilo autocrático o autoritario: persona que da órdenes y supervisa su cumplimiento, es dogmático e impositivo y así mismo, dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos.
- ❖ Estilo democrático o participativo: consulta con sus subordinados las acciones y decisiones propuestas y promueve su participación.
- ❖ Estilo laissez – faire o políticas laxas: utiliza un poco su poder, si es que lo hace, y da a sus subordinados una gran cantidad de independencia o autonomía en sus operaciones (Manchola, 2009).

Señala los mismos estilos de dirección: estilo autocrático, estilo democrático y estilo laissez – faire (Torres, 2017)

Cuando se habla de dirigir una empresa, se habla también de liderazgo, en lo que respecta al estilo de autocrático, es el tipo de dirección en donde el jefe impone su autoridad, verifica que todos los procesos se realicen a la perfección y es el único que puede tomar las decisiones, por el contrario, el estilo democrático: el líder hace partícipe a sus subordinados en sus decisiones, su habilidad de influir en su comportamiento para que estos realicen las tareas voluntariamente y con motivación, mientras que el liderazgo laissez-faire; se basa en dejar hacer a sus subordinados lo que ellos saben que deben hacer, solo intervienen cuando es estrictamente necesario.

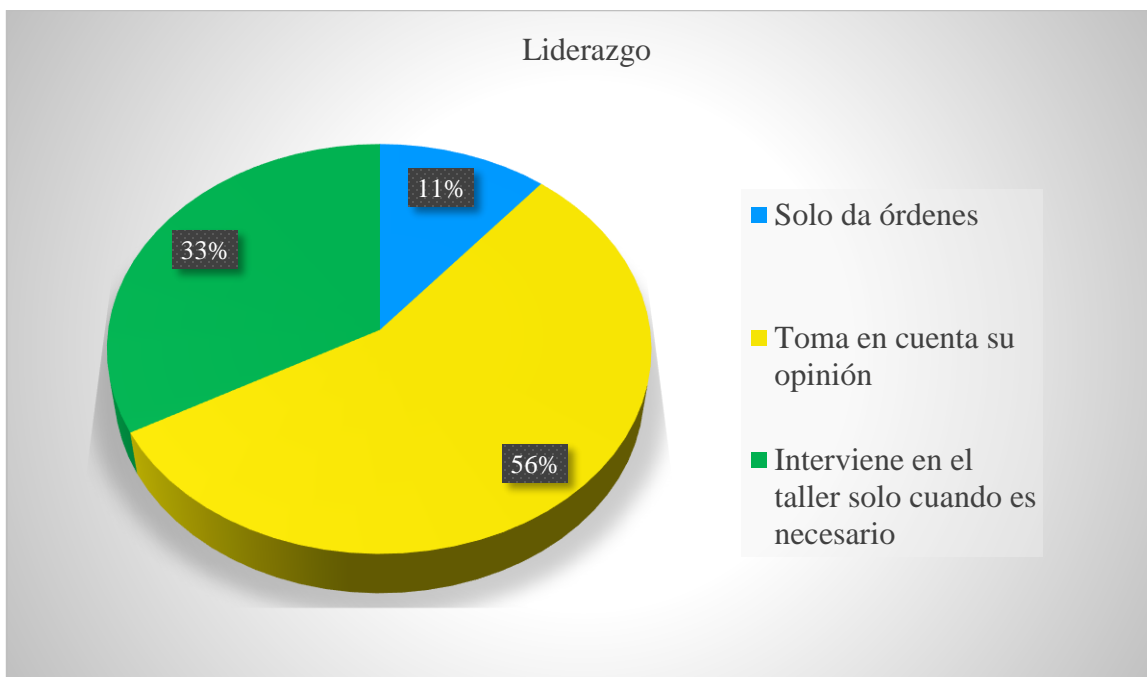


Gráfico N° 7: Estilos de dirección

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del Taller Hermanos Cheles en el año 2022.

Retomando los datos obtenidos de la encuesta en el presente gráfico, indica que el 56% de los encuestados consideran que su jefe es una persona que toma en cuenta su opinión, por ejemplo: al momento de realizar la elaboración de un determinado producto, por otra parte, el 33% dicen que el jefe solo interviene cuando es necesario, sin embargo, el 11% sostiene que solo da órdenes.

Tomando en cuenta los resultados de la gráfica que refleja el mayor porcentaje se puede decir que el gerente del taller posee un liderazgo democrático, es una persona que toma en cuenta las opiniones de sus trabajadores, en lo que respecta el porcentaje intermedio donde indica que solo interviene cuando es necesario es por la razón de que los trabajadores poseen la experiencia y no hay necesidad de que él esté presente, en cuanto al último representa un mínimo porcentaje.

4.7 Fase de control.

4.7.1 Concepto.

El control en el proceso administrativo es la evolución y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias (Álvarez, 2020).

El control, como función administrativa, forma parte del ciclo conocido como proceso administrativo, constituye la última de sus fases, le corresponde la comprobación de las acciones y programas planificados para determinar si se cumplen los objetivos fijados y plantear medidas de corrección y mejora cuando sea posible (Lozano K. E., 2019).

Según lo descrito por los autores, la fase de control es mecanismo de retroalimentación, consiste en verificar que todo se esté haciendo conforme al plan desarrollado en las fases anteriores del proceso administrativo, con el propósito de comprobar que se hayan alcanzado los estándares fijados, si las expectativas no se lograron, emprender medidas para corregir los errores o desviaciones que se puedan presentar en el proceso.

En lo que respecta al control, se hace un gran uso de este dentro de este taller, mediante el cual le permite al gerente hacer un mejor uso de los recursos y herramientas, alcanzando cada uno de los objetivos y metas que se plantearon desde un principio.

4.7.2 Principios del control.

Se hace mención de siete principios

- ❖ Equilibrio: Para cada grado de delegación conferido debe establecerse el grado del control correspondiente.
- ❖ Indicadores o estándares: Los indicadores de actuación o estándares sirven de patrón para evaluar los resultados.
- ❖ Oportunidad: El control que no es oportuno carece de validez y no cumple con su propósito.
- ❖ Desviaciones: Las no conformidades o desviaciones que se presentan en relación con los planes deben ser analizadas.
- ❖ Contabilidad: Un sistema de control debe justificar el costo que representa en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte.

- ❖ Excepción: El control debe aplicarse preferentemente a las actividades excepcionales y representativas a fin de reducir costo y tiempo con la finalidad de aplicarlo a funciones estratégicas.
- ❖ Función controlada: El responsable de aplicar el control no debe estar involucrado con la actividad a controlar (Lozano K. N., Gestipolis, 2019) tanto como (Paz, 2013)

Con base a lo antes expuesto, resumiendo de manera general cada uno de estos principios se deben de tener presente si se quiere aplicar un control efectivo en la organización, ya que son reglas generales que se deben cumplir, por medio de los cuales, se pueden establecer bases sólidas para el análisis de las acciones que se están llevando a cabo según lo planeado, si es necesario implementar las medidas correctivas que se requieran para confirmar la planificación.

Evidentemente estos principios son una herramienta que les ha funcionado bastante bien, puesto que son reglamentos que han permitido alcanzar el nivel en el que ahora se encuentran, así como reconocimiento y aceptación que poseen en el mercado.

4.7.3 Importancia del control.

Es un elemento del proceso administrativo que influye las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Puede ser considerado como uno de los más importantes para una óptima labor general (Lira, 2020).

El control es una etapa fundamental en el proceso administrativo, su implementación permite apreciar qué va bien y que no, a partir de lo cual se generan acciones, tanto correctivas como preventivas, sobre los elementos planificados originalmente (Cabrera, 2020).

En definitiva, su importancia básicamente permite que las actividades al igual que los procesos en las empresas se efectúen de la mejor manera posible y solventar los problemas que surjan, por medio del control se puede verificar que todo lo planeado sea ejecutado en tiempo y forma, de esta manera, se puede evaluar el desempeño de todos los órganos para constatar si se obtuvieron los resultados esperados.

En base a la entrevista realiza, se evidencia la importancia del control dado que esta les ha permitido crear mejor calidad en sus productos, afrontar cambios, delegar responsabilidades en cada área de trabajo y evaluar el crecimiento tanto de la empresa como sus trabajadores.

4.7.4 Tipos de control.

Se puntualizan los siguientes tipos de control

- ❖ Control preliminar: Es el realizado antes de que el proceso operacional comience. Esto influye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad.
- ❖ Control concurrente: Se aplica durante la fase operacional. Esta incluye dirección vigilancia, sincronización de las actividades que ocurran para que el plan sea llevado a cabo bajo las condiciones requeridas.
- ❖ Control de retroalimentación: Se enfoca en el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones (Lozano K. N., gestiopolis, 2019)

Se valida la información citada en cuanto a los tipos de control por (Gutierrez, 2018).

Queda por aclarar, que cada control tiene su tiempo y espacio de aplicación, iniciando desde la parte de planeación que se encarga de la creación de las políticas, normas, entre otras, posterior a esta, se aplica el segundo control; en la parte de la ejecución de las tareas para constatar que todo se vaya realizando de acuerdo con el plan y, por último, de los resultados obtenidos del segundo control, se procede a hacer correcciones de manera proactiva para evitar posibles complicaciones.

La persona entrevistada relata que el tipo de control que se realiza dentro del taller es “diaria” es decir los horarios entrada/ salida de los trabajadores y siempre está observando lo que pasa dentro de la organización, también expresó que de la frecuencia con que monitorea las actividades ejecutadas por sus trabajadores “eso lo hacemos semanal”.

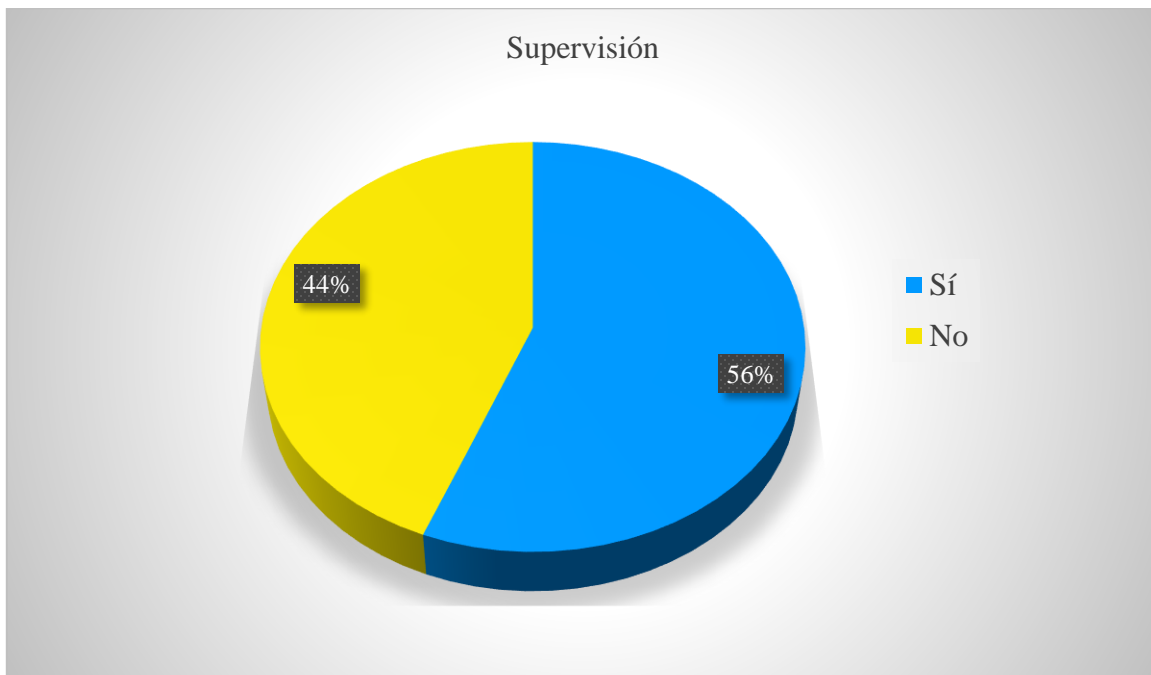


Gráfico N° 8: Tipos de control.

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del Taller Hermanos Cheles en el año 2022.

Como se puede evidenciar en la gráfica nos indica que el 56% de los trabajadores encuestados afirman que sí, él siempre está presente al momento que ellos están realizando sus labores esto se debe a que él no quiere que existan errores, porque su principal objetivo es ofrecer producto de calidad, mientras que el 44% que indican que no, es porque no es necesario que él esté presente en todo momento ya que ellos poseen la experiencia y capacidad necesaria y no hay necesidad que los esté supervisando.

Retomando los datos de la gráfica se muestra que en dicho taller la supervisión es un punto clave porque contribuye a tener un mejor control de las actividades, así como, de los recursos y monitorear el comportamiento de los trabajadores.

4.7.5 Etapas del proceso de control.

Afirman que el proceso de control contiene cuatro etapas.

- ❖ Establecimiento de estándares: se establecen los criterios de evaluación o comparación. Usualmente se determinan dentro de las siguientes cuatro variables: de cantidad, calidad, tiempo y costos.
- ❖ Evaluación del desempeño: tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.

- ❖ 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.
- ❖ Acción correctiva: busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado (Lozano K. n., 2019) y (Medina I. , 2015).

No cabe duda de, que estas etapas son un indicador de lo que se pretende lograr con la fase de control, es un proceso en el cual los estándares se conciben como referentes o criterios, que sirven de guía para identificar el punto de partida del proceso hasta su ejecución, como un método de verificación que compara los estándares establecidos que se esperan conseguir con el desempeño de las actividades realizadas y las posibles acciones correctivas para ello.

Se puede decir que el proceso de control es una guía que le ha permitido al taller introducirse dentro del mercado, por medio de estas les ha permitido desarrollar productos de calidad, contar personal calificado y han logrado resolver todas las dificultades que se les han presentado.

4.7.6 Estándares de control.

- ❖ Estándar de cantidad: establece el volumen de producción, cantidad de existencias, materias primas, número de horas de trabajo.
- ❖ Estándar de calidad: establece la calidad de sus productos, sus especificaciones.
- ❖ Estándar de tiempo: es el tiempo estándar para producir un determinado producto y su medio de elaboración.
- ❖ Estándar de costos: establece los costos de producción, administración, costos de ventas (Arciniegas, 2015) del mismo modo corrobora la información (Rangel, 2016).

En lo que se refiere a los estándares son una herramienta de vital importancia para una empresa, pues es una unidad de medida que representa el estado de ejecución deseado, en otras palabras, no son más que los objetivos definidos de la organización, por medio de estos se logra obtener un mejor producto o servicio para ofrecer a la población.

Según la opinión del gerente en lo que respecta a la aplicación de algún estándar que indique la calidad o el tiempo para la elaboración de un producto relató “claro que sí”. Por lo tanto, se puede decir que el gerente es una persona que está muy comprometido con el taller y sus trabajadores para alcanzar los objetivos y ser reconocidos en el mercado gracias a sus excelentes productos y responsabilidad con los clientes.

4.7.7 Herramientas que se utilizan para controlar.

Las herramientas son:

- ❖ Herramienta gerencial: Son todos aquellos métodos empleados para hacer más eficaz la labor de gerencia de una organización; su función es dirigir de la mejor manera los procesos que se llevan a cabo en el interior de una empresa.
- ❖ Herramienta financiera: Permiten organizar los estados financieros para llevar un mejor manejo y así tener la seguridad de que se están tomando las mejores decisiones.
- ❖ Herramientas de control de calidad: Es un conjunto fijo de técnicas graficas identificadas como las más útiles en la solución de problemas de calidad (Rodriguez E. , 2019)

También se menciona las siguientes:

- ❖ Herramienta financiera: Es fundamental para la organización y control del presupuesto y contabilidad de los recursos que se tienen.
- ❖ Herramienta de calidad: Es utilizada para revisar los procesos de calidad de los productos.
- ❖ Herramienta de evaluación al desempeño: Se utiliza para evaluar el desempeño de cada persona en el cumplimiento de sus actividades y el aporte de este en la consecución de objetivos empresariales (Morales, 2018).

Cabe señalar que estas herramientas se utilizan con el propósito de determinar, medir, analizar y evaluar el desempeño en todos los niveles, por cargo, por actividad, por proceso, por departamento, por área y en general, a fin de establecer las desviaciones y proponer soluciones a los problemas que puedan presentarse o interferir con el rendimiento de los procesos de la organización, son fundamentales para la toma de decisiones.

De hecho, que estas herramientas son vitales para el desarrollo del taller ya que le permite al gerente mantener un mejor control tanto de los recursos financieros, como de la calidad de los productos y materiales para la elaboración de estos, también le ayuda a evaluar el desempeño de los trabajadores y así de esta manera conocer si se están cumpliendo todos los estándares establecidos.

4.8 Evaluación al desempeño.

La evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona (Chiavenato, 1999).

La evaluación al desempeño implica la medición y corrección de actividades de los subordinados para asegurar que estén llevando a cabo los planes y alcanzar los objetivos fijados por la alta gerencia (Lopez, 2017).

De los antes planteado por los autores, se entiende que la evaluación del desempeño es una herramienta que ayuda a mejorar la gestión de los recursos humanos en cuanto al rendimiento de cada uno de ellos, no es más que evaluar las actividades que desarrollan los trabajadores para verificar si se están cumpliendo conforme a lo planeado.

El entrevistado comentó que “Si”, evalúa el desempeño laboral de sus trabajadores y considera importante hacerlo porque si no fuese de esa manera ellos no lo harían como corresponde, entonces tiene que estar pendiente de ellos constantemente, argumentando que lo hace “entre semanal y quincenal”.



Gráfico N° 9: Evaluación del desempeño.

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del Taller Hermanos Cheles en el año 2022.

De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los trabajadores se obtuvo que un 67% es evaluado y el 33% no. Esto indica que evalúan a la mayoría dado que son nuevos trabajadores o no cuentan con mucha experiencia; en cambio, los demás ya tienen años laborando y poseen la experiencia necesaria para desempeñar sus actividades. Por otra parte, el gerente expresó que es importante evaluar el desempeño, de esta manera podrá obtener un producto de calidad.

Esto representa que el gerente está pendiente del desarrollo laboral de sus trabajadores, así mismo verificar si se están cumpliendo los objetivos establecidos, de lo contrario le permite identificar si están surgiendo dificultades al momento de la elaboración de los productos, y posteriormente tomar acciones correctivas.

4.8.1 Comparación del desempeño vs estándares.

El desempeño laboral, es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. (Useche, 2002)

El desempeño es el resultado expresado por la dedicación, capacidad y el esfuerzo individual y/o colectivo, siendo medible para acompañar y observar lo realizado, como positivo o negativo (Estevez, 2019).

Los estándares son medios por los cuales se establece lo que se desea lograr y que parámetros deben aceptarse como normal o exitoso, dentro de ellos se debe regir el control, y a su vez es el encargado de garantizar que se mantenga o se mejore, la función primordial es determinar cuáles deberían ser los resultados precavidos en cualquier situación, para ejecutar un plan B (Puerto, 2017).

Plantea los estándares, como el nivel de desempeño deseado que se define previamente, con la finalidad de guiar prácticas operativas, que concluyan en resultados óptimos relativos a la calidad. Es evidente que la comparación del desempeño y estándares, están relacionados para el buen funcionamiento de la empresa; ya que, al realizar una evaluación del desempeño de los colaboradores y comparar con los estándares que la empresa estableció inicialmente, se puede verificar si estos se están logrando exitosamente o si hay algún desvío o variación con relación al desempeño esperado (Guzman, 2017).

Lo que expresa el gerente sobre el resultado obtenido de la evaluación del desempeño, afirma que “Como lo hacemos nosotros estamos entre un 98% a un 100%”. En lo que respecta a la información obtenida en la entrevista; nos indica que al comparar la evaluación del desempeño con los estándares establecidos son satisfactorios, ya que, se han obtenido buenos resultados en el funcionamiento y ha generado un buen rendimiento laboral, cabe resaltar que no existe un gráfico con los datos antes mencionados porque el gerente lo expresó de manera verbal.

V. CONCLUSIONES.

1. Taller de Metalúrgica Hermanos Cheles, según la Ley N° 645 se clasifica como una pequeña empresa, del sector secundario, dedicada a la elaboración de productos metálicos como; portones, verjas, cortinas, entre otros, cuenta con un total de 10 trabajadores, donde su principal objetivo es ser el líder en el mercado de productos y servicios a base de metal y expandirse a otros territorios.

2. Las principales fortalezas encontradas en la fase de planeación: posee Misión, visión, reglamentos de la empresa, tienen un plan de trabajo, en organización; división de trabajo, poseen herramientas necesarias, así mismo en dirección; existe una buena comunicación y en la fase de control; monitoreo de entradas/salidas, supervisión de las actividades, sin embargo, se identificaron algunas debilidades tales como; no tienen un organigrama, las políticas y reglamento se aplican de modo verbal.

3. Se valora la aplicación del proceso administrativo en taller de metalúrgica Hermanos Cheles de forma satisfactoria, en el cual los hallazgos encontrados implican la aplicación de los elementos de las fases del proceso, aunque se realiza de manera empírica, por lo tanto, no se toman en cuenta algunos aspectos importantes, a pesar de esto, han logrado sus objetivos y el nivel de aplicación es bueno, esto se ve reflejado en el crecimiento del taller en los últimos años.

VI. REFERENCIAS.

Trabajos citados.

- Alvarez, K. S. (17 de Noviembre de 2016). *Prezi*. Recuperado el 06 de Julio de 2022, de Prezi: <https://prezi.com>
- Álvarez, M. H. (7 de julio de 2020). *UIC Universidad intercontinental*. Recuperado el 29 de junio de 2022, de <https://www.uic.mx>
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración* (Primera Edición ed.). (P. M. Rosas, Ed.) México: PEARSON EDUCACIÓN, México. Recuperado el 28 de Junio de 2022
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de ADMINISTRACION Teoria general y proceso administrativo* (primera edicion ed.). (P. M. Rosas, Ed.) México : PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 28 de junio de 2022
- Anchapaxi, F. (6 de Diciembre de 2014). *Slideshare*. Recuperado el 7 de Julio de 2022, de Slideshare: <https://es.slideshare.net/feranc/enfoque-mixto-42431984>
- Anzuarez, A. (01 de Noviembre de 2013). *Prezi*. Recuperado el 07 de Julio de 2022, de Prezi: <https://prezi.com>
- Arciniegas, S. (08 de Noviembre de 2015). *Prezi*. Recuperado el 30 de Junio de 2022, de Prezi: <https://prezi.com>
- Arguello, F. (2021). Planificación estratégica vs táctica: qué, cuándo y por qué. *Infoteknico*. Recuperado el 05 de Julio de 2022, de <https://www.infoteknico.com>
- Ayala, A. L. (2 de Agosto de 2020). *Gestiopolis*. Recuperado el 29 de junio de 2022, de <https://www.gestiopolis.com>
- Bateman T, S. S. (2009). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (OCTAVA EDICIÓN ed.). México: McGRAW - HILL/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A de C.V. Recuperado el 28 de Junio de 2022
- Bejarán, W. C. (07 de Diciembre de 2018). *Scribd*. Recuperado el 05 de Julio de 2022, de Scribd: <https://es.scribd.com>
- Cabrera, E. (27 de Agosto de 2020). *Gestiopolis*. Recuperado el 06 de Julio de 2022, de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com>
- Calderón, T. (30 de Diciembre de 2014). *Slideshare*. Recuperado el 7 de Julio de 2022, de Slideshare: <https://es.slideshare.net/TomsCaldern/universo-poblacin-y-muestra>
- Cano, C. A. (2017). *La Administración en el proceso administrativo* . Bogotá, Colombia . Recuperado el 28 de junio de 2022, de <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos* (5 ed.). Madrid: Mc Graw Hill. Recuperado el 30 de Junio de 2022

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (C. L. Serrano, Trad.) México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. . Recuperado el 25 de junio de 2022, de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración* (séptima edición ed.). (N. L. López, Ed., & C. L. Serrano, Trad.) México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V. Recuperado el 28 de junio de 2022
- Clark, L. E. (11 de 12 de 2017). *praxisinvestigativa*. Recuperado el 04 de 10 de 2022, de praxisinvestigativa: https://praxisinvestigativa.mx/assets/18_8caso.pdf
- Cruz, B. (16 de Junio de 2013). *Slidershare*. Recuperado el 27 de Junio de 2022, de Slidershare: <https://es.slideshare.net/>
- David, Z. (07 de 09 de 2021). *blog.hubspot*. Recuperado el 12 de Julio de 2022, de <https://blog.hubspot.es/sales/proceso-administrativo>
- Estevez, A. (Agosto de 2019). *Significado de desempeño*. Recuperado el 08 de Julio de 2022, de <https://significado.com>
- Fayol, H. (2004). *Administración de Empresas: teoría y práctica* (Primera parte ed.). (G. N. EDITORES, Ed.) México: Editorial Limusa S.A de C.V. . Recuperado el 25 de Junio de 2022, de <https://books.google.com.pe/books?id=92MVGpDDqnOC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Fernández, E. B. (26 de Febrero de 2021). *Profesora Elisa Fernandez*. Recuperado el 05 de Julio de 2022, de Profesora Elisa Fernandez: <https://www.profesoraelisafernandez.com>
- Franklin, E. B. (1998). *Organización de empresas análisis, diseño y estructura*. Mexico: Mcgraw-hill interamericana. Recuperado el 05 de Julio de 2022
- Goldstein. (2012). *Administración; Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: McGRAW- HILL/ INTERNATIONAL EDITORES, S.A de C. V. Recuperado el 27 de Junio de 2022, de <https://issuu.com/>
- Gustavó, S. H. (2012). *ADMINISTRACIÓN Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad* (tercera edición ed.). (J. M. Chacón, Ed.) México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V. Recuperado el 28 de junio de 2022, de <https://issuu.com/albicor/docs/pdf>
- Gutierrez, F. (04 de Octubre de 2018). *Scribd*. Recuperado el 05 de Julio de 2022, de Scribd: <https://es.scribd.com>
- Gutman, N. (05 de Abril de 2008). *Slideshare*. Recuperado el 30 de Junio de 2022, de Slideshare: <https://es.slideshare.net>
- Guzman, C. (04 de Mayo de 2017). *Prezi*. Recuperado el 06 de Julio de 2022, de Prezi: <https://prezi.com>

- Henao, J. M. (05 de Junio de 2021). *Miguel Renza*. Recuperado el 05 de Julio de 2022, de Miguel Renza: <https://www.icesi.edu.co>
- Hidalgo, I. V. (18 de Diciembre de 2005). *Gestiopolis*. Recuperado el 7 de Julio de 2022, de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/tipos-estudio-metodos-investigacion/>
- Krloz, Y. (19 de Diciembre de 2013). *SCRIBD*. Recuperado el 27 de Junio de 2022, de <https://es.scribd.com/document/192572047/Los-8-Pasos-de-la-planeacion>
- Lagunes, X. A. (1 de Junio de 2016). *Gestiopolis*. Recuperado el 5 de Julio de 2022, de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com>
- Lazaro, M. G. (Abril de 2020). Proceso administrativo: 4 etapas. *Issuu*, 24. Recuperado el 5 de Julio de 2022, de https://issuu.com/magnoliag032/docs/greyscale_business_magazine_cover__3_#:~:text=La%20organizaci%C3%B3n%20consiste%20en%20el,y%20optimizar%20funciones%20y%20recursos.
- Lira, I. L. (29 de Enero de 2020). *ESCRIBD*. Recuperado el 30 de Junio de 2020, de [ESCRIBD: https://es.scribd.com/document/](https://es.scribd.com/document/)
- Loeza, A. A. (02 de Agosto de 2020). *Gestiopolis*. Recuperado el 30 de Junio de 2022, de <https://www.gestiopolis.com>
- Lopez, N. O. (19 de Octubre de 2017). *Prezi*. Recuperado el 05 de Julio de 2022, de Prezi: <http://prezi.com>
- Lozano, K. E. (20 de Diciembre de 2019). *Gestiopolis*. Recuperado el 30 de Junio de 2022, de <https://www.gestiopolis.com>
- Lozano, K. n. (20 de Diciembre de 2019). *Gestiopolis*. Recuperado el 30 de Junio de 2022, de <https://www.gestiopolis.com>
- Lozano, K. N. (20 de Diciembre de 2019). *gestiopolis*. Recuperado el 29 de junio de 2022, de <https://www.gestiopolis.com>
- Lozano, K. N. (20 de Diciembre de 2019). *Gestiopolis*. Recuperado el 30 de Junio de 2022, de <https://www.gestiopolis.com>
- Manchola, I. D. (2009). *Estilos de direccion y liderazgo en las organizaciones* (1 ed.). Cali: Universidad del valle. Recuperado el 30 de Junio de 2022, de <https://books.google.es>
- Martinez, E. d. (21 de Noviembre de 2013). *Gestiopolis*. Recuperado el 30 de Junio de 2022, de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com>
- Medina, I. (21 de Octubre de 2015). *Prezi*. Recuperado el 05 de Julio de 2022, de Prezi: <https://prezi.com>
- Medina, M. S. (13 de Abril de 2015). *Prezi*. Recuperado el 06 de Julio de 2022, de Prezi: <https://prezi.com>
- Mercado, S. (2002). *Administración aplicada teoría y practica* (2 ed.). Mexico: Limusa S.A. Recuperado el 05 de Julio de 2022, de <https://books.google.com.ni>

- Morales, H. P. (14 de Noviembre de 2018). *Prezi*. Recuperado el 05 de Julio de 2022, de Prezi: <http://prezi.com>
- Morán, M. A. (13 de mayo de 2016). *Slideshare*. Recuperado el 29 de Junio de 2022, de Slideshare: <https://es.slideshare.net>
- Nacional, A. (05 de Mayo de 2008). Ley N° 645- REGLAMENTO DE LEY DE PROMOCIÓN Y FOMENTO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (LEY MIPYME). *La Gaceta , diario oficial N° 83*, pág. 2711. Recuperado el 13 de Julio de 2022, de <http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/b92aeea87dac762406257265005d21f7/2766ff9b6992b6190625744f00752273?OpenDocument>
- Paz, J. (08 de Septiembre de 2013). *Slideshare*. Recuperado el 06 de Julio de 2022, de Slideshare: <https://es.slideshare.net>
- Pérez, A. (02 de Enero de 2015). *School Business*. Recuperado el 5 de Julio de 2022, de School Business: <https://www.obsbusiness.school>
- Pérez, Y. G. (5 de Agosto de 2013). *Gestiopolis*. Recuperado el 28 de Junio de 2022, de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com>
- Plata, A. (2017). *La Administración y el Proceso Administrativo* (primera edición ed.). Bogota, Colombia. Recuperado el 29 de junio de 2022, de <https://ccie.com.mx/>
- Plata, C. A. (2017). *La administración y el proceso administrativo* (1 ed.). Bogota, Colombia. Recuperado el 28 de Junio de 2022
- Plata, C. A. (2017). *La Administración y el Proceso Administrativo*. Bogotá, Colombia . Recuperado el 27 de Junio de 2022
- Ponce, A. R. (2004). *Adimistración Moderna*. (G. N. EDITORES, Ed.) México: EDITORIAL LIMUSA,S.A de C.V. Recuperado el 27 de Junio de 2022, de <https://books.google.com.ni/books?id>
- Ponce, A. R. (2004). *Administración de Empresas: teoría y práctica* (Primera Parte ed.). (G. N. EDITORES, Ed.) México: Editorial Limusa,S.A de C.V. Recuperado el 27 de Junio de 2022, de <https://books.google.es/books?h>
- Ponce, A. R. (2004). *Administración Moderna*. (G. N. EDITORES, Ed.) México: EDITORIAL LIMUSA, S.A de C.V. . Recuperado el 27 de Junio de 2022, de <https://books.google.com.ni/books?id>
- Puerto, D. M. (2017). *Administración de empresas* (1 ed.). Bogota, Colombia: Areandina. Recuperado el 30 de Junio de 2022
- Ramírez, A. S. (Agosto de 2016). *scholar*. Obtenido de scholar: <https://scholar.google.es>
- Ramírez, F. (17 de Marzo de 2015). *Manual del investigador*. Recuperado el 7 de Julio de 2022, de Manual del investigador: <https://manualdelinvestigador.blogspot.com/2015/03/tecnicas-de-investigacion-la-encuesta.html>
- Ramos, E. A. (25 de Noviembre de 2021). *Gestiopolis*. Recuperado el 5 de Julio de 2022, de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com>
- Rangel, S. (11 de Mayo de 2016). *Prezi*. Recuperado el 05 de Julio de 2022, de Prezi: <https://prezi.com>

- RC, L. (14 de Febrero de 2014). *Slideshare*. Recuperado el 7 de Julio de 2022, de Slideshare: <https://es.slideshare.net/luisrx9/mtodo-analtico-y-sinttico-31216981>
- Rocancio, G. (24 de Mayo de 2018). *Gestion estrategica*. Recuperado el 05 de Julio de 2022, de Gestion estrategica: <https://www.google.com>
- Rodriguez, E. (30 de Septiembre de 2019). *Prezi*. Recuperado el 07 de Julio de 2022, de Prezi: <https://prezi.com>
- Rodriguez, S. (07 de Febrero de 2013). *Slideshare*. Obtenido de Slideshare: <https://es.slideshare.net>
- Rojas, C. V. (23 de Junio de 2020). *Gestiopolis*. Recuperado el 05 de Julio de 2022, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com>
- Rubén Abraham Betanco, D. J. (18 de 12 de 2020). *Revista científica de Farem-Esteli*. Obtenido de <https://rcientificaesteli.unan.edu.ni/index.php/RCientifica/article/view/1051>
- Salinas, B. S. (10 de febrero de 2015). *Scribd*. Recuperado el 30 de Junio de 2022, de <https://es.scribd.com>
- Sánchez, F. A. (junio de 2019). fundamentos epistemicos de la investigacion cualitativa y cuantitativa. *UNIVERSITARIA*, 43. Recuperado el 07 de 02 de 2023, de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-25162019000100008#:~:text=Por%20enfoque%20cualitativo%20se%20entiende,Mej%C3%ADa%2C%2
- Scarleth Dalila Herrera Leiva, D. M. (03 de 06 de 2020). *Revista científica de Farem-Esteli*. Recuperado el 06 de 10 de 2022, de <http://portal.amelica.org/ameli/journal/337/3371383003/html/>
- Snell, T. S. (2009). *Administración; Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (octava edición ed.). México: The McGraw-Hill Companies. Recuperado el 27 de Junio de 2022
- Snell, T. S. (2009). *Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (Octava edición ed.). México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A de C.V. Recuperado el 28 de junio de 2022
- Solano Nathaly, M. V. (Junio de 2016). Aplicación del proceso administrativo en empresas de la región mixteca poblana. *Administración y Finanzas*, Vol.3 (N° 7 1- 9), 1. Recuperado el 14 de Septiembre de 2022, de https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Administracion_y_Finanzas/vol3num7/Revista_de_Administracion_y_Finanzas_V3_N7_1.pdf
- Solís, L. D. (4 de Febrero de 2020). *Investiigalia*. Recuperado el 7 de Julio de 2022, de Investiigalia: <https://investigaliacr.com/investigacion/la-entrevista-en-la-investigacion-cualitativa/>
- Spadaro, J. (17 de Febrero de 2022). *Ensamble de ideas*. Recuperado el 05 de Julio de 2022, de Ensamble de ideas: <http://www.ensambledeideas.com>
- Torres, A. (08 de Agosto de 2017). *Psicología y mente*. Recuperado el 06 de Julio de 2022, de Psicología y mente: <https://psicologiaymente.com>
- Useche, M. C. (2002). El desempeño laboral en el departamento de ambulatorio la victoria. *Revista de ciencias sociales*. Recuperado el 08 de Julio de 2022

Vásquez, E. G. (05 de Abril de 2015). *Slideshare*. Recuperado el 29 de Junio de 2022, de <https://es.slideshare.net>

Vásquez, E. G. (05 de Abril de 2015). *Slideshare*. Recuperado el 29 de Junio de 2022, de Slideshare: <https://es.slideshare.net>

Vásquez, E. G. (05 de Abril de 2015). *Slideshare*. Recuperado el 29 de Junio de 2022, de Slideshare: <https://es.slideshare.net>

Wulff, C. R. (01 de Abril de 2021). *Organiza tupyme y optimiza tu negocio*. Recuperado el 05 de Julio de 2022, de Organiza tupyme y optimiza tu negocio: <https://organizatupyme.com>

Zarate, D. (14 de Enero de 2020). *lemontech Blog*. Recuperado el 12 de Julio de 2022, de lemontech Blog: <https://blog.lemontech.com/agilizar-procesos-administrativo-de-una-empresa/>

VII. ANEXO

Operacionalización de variables.

Variable	Definición	Sub Variable	Indicador	Preguntas	Escala	Dirigido a	Instrumento
Proceso administrativo	Es un conjunto de etapas, cuya finalidad es conseguir los objetivos de una empresa.	Administración	Características de la administración (especificidad)	¿Cree usted que es importante contar con personal que posea la experiencia necesaria para laborar en cada una de las áreas de trabajo?	Abierta	Gerente	Entrevista
			Importancia del proceso administrativo	¿Considera que es importante planear, organizar, dirigir y controlar dentro del taller?	Abierta	Gerente	Entrevista

Operacionalización de variables.

Variable	Definición	Sub Variable	Indicador	Preguntas	Escala	Dirigido a	Instrumento
		Planeación: Planear es definir metas que se perseguirán y anticipar que acciones serán las adecuadas para alcanzarlas.	Elementos de la planeación	¿El taller posee Misión y Visión?	Abierta	Gerente	Entrevista
				¿Conoce usted la Misión y Visión del taller para el cual trabaja?	Cerrada	Trabajadores	Encuesta
				¿Alguna vez se le ha dado a conocer el reglamento del taller?	Cerrada	Trabajadores	Encuesta
				¿Cuenta con un plan de trabajo para realizar cada movimiento dentro del taller?	Abierta	Gerente	
			Principios de la planeación	¿Cree usted estar preparado para afrontar cambios que surjan dentro del taller?	Abierta	Gerente	Entrevista
			Tipos de planeaciones	¿El taller proporciona todos los recursos necesarios para la realización de las actividades?	Abierta	Gerente	Entrevista

Operacionalización de variables.

Variable	Definición	Sub Variable	Indicador	Preguntas	Escala	Dirigido a	Instrumento
		Organización: Es una estructura ordenada donde coexisten e interactúan personas con diversos roles, responsabilidades o cargos que buscan alcanzar un objetivo particular	Principio de la organización	¿Se divide el trabajo en donde cada trabajador contribuya de manera eficiente al taller? ¿Usted cumple alguna otra actividad aparte de las que le fueron asignadas por su puesto de trabajo?	Abierta Cerrada -Si. -No. - A veces	Gerente Trabajadores	Entrevista Encuesta
			Elementos de la fase de organización	¿Tiene acceso a los recursos, herramientas y materiales necesarios para realizar su trabajo adecuadamente?	Cerrada -Si. -No.	Trabajadores	Encuestas
			Organigrama	¿Tiene un organigrama en el que se pueda visualizar los cargos de cada trabajador del taller?	Abierta	Gerente	Entrevista

Operacionalización de variables.

Variable	Definición	Sub Variable	Indicador	Preguntas	Escala	Dirigido a	Instrumento
			Organigrama	¿Conoce quién es jefe inmediato?	Cerrada -Si. -No.	Trabajadores	Encuesta
			Tipos de organigrama	De los diferentes tipos de organigrama ¿Cuál cree que sería el adecuado?	Abierta	Gerente	Entrevista
		Dirección: Es una función administrativa que busca influir positivamente en las personas que integran la organización.	Concepto de dirección	A la hora de la toma de decisiones, ¿Quiénes son los involucrados?	Abierta	Gerente	Entrevista
			Propósito de la dirección	¿Posee una buena comunicación con sus trabajadores? ¿Cómo es la comunicación entre sus compañeros de trabajo?	Cerrada - Mala - Buena - Excelente	Trabajadores	Encuesta

Operacionalización de variables.

Variable	Definición	Sub Variable	Indicador	Preguntas	Escala	Dirigido a	Instrumento
			Principales estilos de la dirección	<p>¿Considera que su jefe es una persona que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solo da ordenes - Toma en cuenta su opinión. - Interviene en el taller solo cuando es necesario 	Cerrada -Si. -No.	Trabajadores	Encuesta
		Control: Es un procedimiento que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.	Tipos de control	¿Qué tipo de control realiza dentro del taller?	Abierta	Gerente	Entrevista
				¿Con qué frecuencia monitorea las actividades ejecutadas por sus trabajadores?	Abierta	Gerente	Entrevista
				¿Alguna vez ha estado bajo la supervisión de su jefe en el momento que está realizando su trabajo?	Cerrada - Si - No	Trabajadores	Encuesta
			Estándares de control	¿Aplica algún estándar que indique la calidad o el tiempo para la elaboración de un producto?	Abierta	Gerente	Entrevista

Operacionalización de variables.

Variable	Definición	Sub Variable	Indicador	Preguntas	Escala	Dirigido a	Instrumento
		Evaluación del desempeño: Implica la medición y corrección de actividades de los subordinados para asegurar que estén llevando a cabo los planes y alcanzar los objetivos fijados por la alta gerencia.	Evaluación del desempeño	¿Evalúa el desempeño laboral de sus trabajadores?	Abierta	Gerente	Entrevista
				¿Considera importante hacerlo?	Abierta	Gerente	Entrevista
				¿Cada cuánto lo hace?	Abierta	Gerente	Entrevista
					¿En alguna ocasión se le ha evaluado su desempeño laboral?	Cerrada	Trabajadores
			Comparación del desempeño vs. Los estándares establecidos	Si se realiza evaluación del desempeño, ¿Cuál es el resultado obtenido?	Abierta	Gerente	Entrevista

Entrevista

Gerente propietario Taller de Metalúrgica “Hermanos Cheles”.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Los estudiantes de la carrera de Administración de empresas de la UNAN, FAREM- Matagalpa, están realizando esta entrevista al gerente del Taller de Metalúrgica “Hermanos cheles” con el fin de obtener información sobre la aplicación del proceso administrativo en el taller.

1. ¿Creé usted que es importante contar con personal que posea la experiencia necesaria para laborar en cada una de las áreas de trabajo?

2. ¿Considera que es importante planear, organizar, dirigir y controlar dentro del taller?

3. ¿El taller posee Misión, Visión?

4. ¿Cuenta con un plan de trabajo para realizar cada movimiento dentro del taller?

5. ¿Creé usted estar preparado para afrontar cambios que surjan dentro del taller?

6. ¿El taller proporciona todos recursos necesarios para la realización de las actividades?

7. ¿Se divide el trabajo de cada empleado en donde contribuya de manera eficiente al taller?

8. ¿Tiene un organigrama en el que se pueda visualizar los cargos de cada trabajador del taller?

9. ¿De los diferentes tipos de organigrama cuál cree que sería el adecuado?

10. ¿A la hora de la toma de decisiones quienes son los involucrados?

11. ¿Posee usted una buena comunicación con sus trabajadores?

12. ¿Qué tipo de control realiza dentro del taller?

13. ¿Con qué frecuencia monitorea las actividades ejecutadas por sus trabajadores?

14. ¿Aplica algún estándar que indique la calidad o el tiempo para la elaboración de un producto?

15. ¿Evalúa el desempeño laboral de sus trabajadores?

16. ¿Considera importante hacerlo?

17. ¿Cada cuánto lo hace?

18. Si se realiza evaluación del desempeño, ¿cuál es el resultado obtenido?

Gracias por su colaboración.

Encuesta

A trabajadores de taller de Metalúrgica “Hermanos Cheles”.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Los estudiantes de la carrera de Administración de empresas de la UNAN, FAREM- Matagalpa están realizando esta encuesta con el fin de conocer su opinión acerca del proceso administrativo en Taller de Metalúrgica “Hermanos Cheles”, agradeciendo de ante mano su colaboración.

Indicaciones: Marque con una (X) la respuesta que considere correcta.

1. ¿Conoce usted la misión y visión del taller para el cual trabaja?
 Si.
 No.

2. ¿Alguna vez se le ha dado a conocer el reglamento del taller?
 Si.
 No.

3. ¿Usted cumple alguna otra actividad aparte de las que les fueron asignadas por su puesto de trabajo?
 Si.
 No.

4. ¿Tiene acceso a los recursos, herramientas y materiales necesarios para realizar su trabajo adecuadamente?
 Si.
 No.

5. ¿Conoce quién es su jefe inmediato?
 Si.
 No.

6. ¿Cómo es la comunicación entre sus compañeros de trabajo?
- Mala.
 - Buena.
 - Excelente.
7. Considera que su jefe es una persona que:
- Solo da órdenes.
 - Toma en cuenta su opinión.
 - Interviene en el taller solo cuando es necesario.
8. ¿Alguna vez ha estado bajo la supervisión de su jefe en el momento que está realizando su trabajo?
- Si.
 - No.
9. ¿En alguna ocasión se le ha evaluado su desempeño laboral?
- Si
 - No

Gracias por su colaboración.

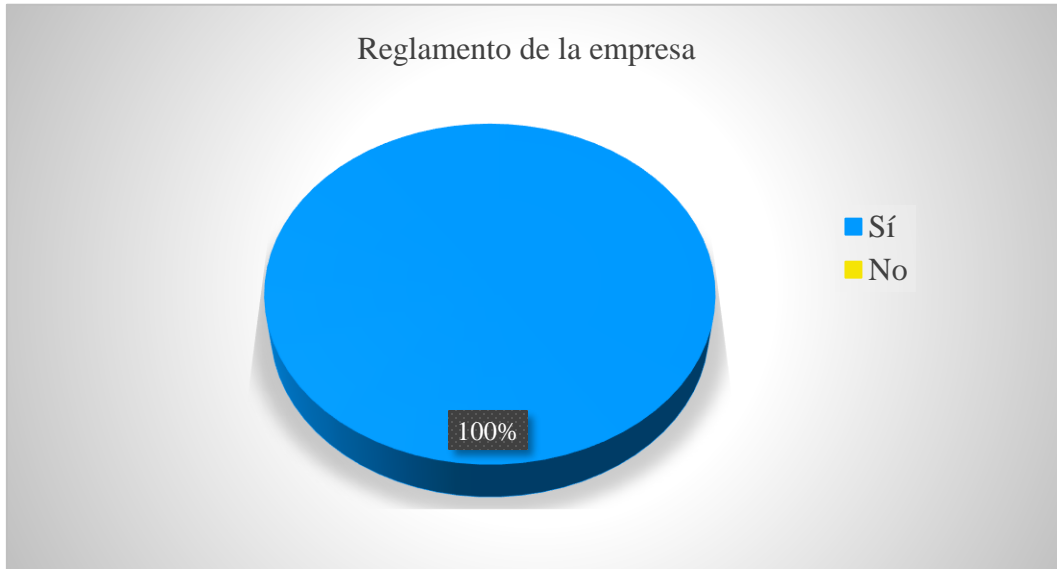


Gráfico N°2: Elementos de la fase de planeación.

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del Taller Hermanos Cheles en el año 2022.

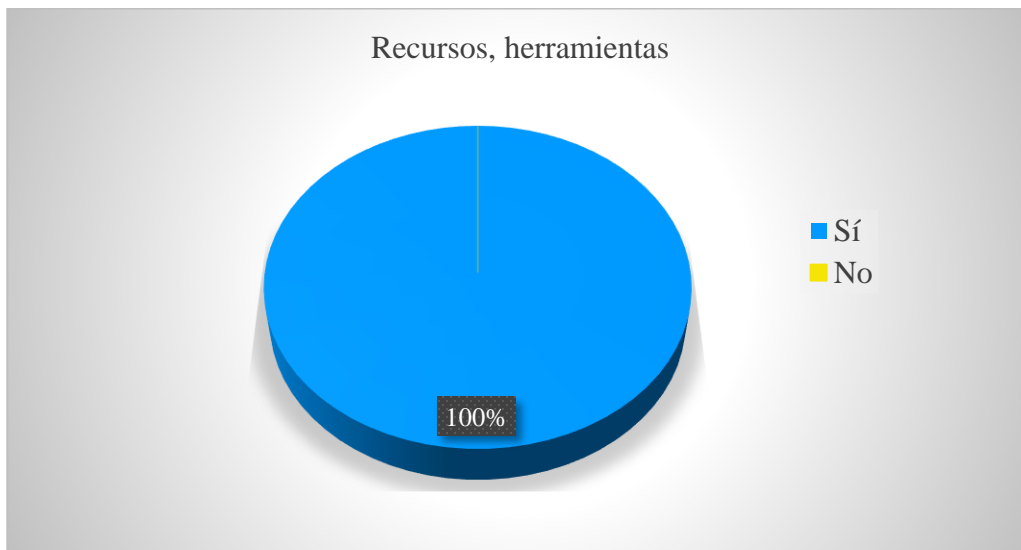


Gráfico N° 4: Elementos de la fase de organización.

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del Taller Hermanos Cheles en el año 2022.

Imagen del taller de metalúrgica Hermanos cheles - Rio blanco.



Imagen de aplicación de encuesta a trabajadores de taller de metalúrgica Hermanos cheles Rio blanco en el año 2022.

