

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN-LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



TESIS MONOGRÁFICA PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADOS EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

CUMPLIMIENTO DE LOS 14 PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS DE HENRY FAYOL EN EL ALMACÉN DE REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA AGRÍCOLA (RYMMA) DEL ÁREA DE LOGÍSTICA DEL INGENIO SER SAN ANTONIO, UBICADO EN LA CIUDAD DE CHICHIGALPA, EN EL PERIODO COMPRENDIDO DE JULIO A NOVIEMBRE DEL AÑO 2018.

AUTORES:

- ❖ Br. Isamar Cristina Quezada Montoya
- ❖ Br. Juan Carlos Salazar Cuevas
- ❖ Br. Marcos David Sandoval Martínez

TUTOR: MSc. Willian Alberto Soza Espinoza

“A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD”



TEMA

Cumplimiento de los 14 principios administrativos de Henry Fayol en el Almacén de Reparación y Mantenimiento de Maquinaria Agrícola (RYMMA) del área de logística del Ingenio SER San Antonio, ubicado en la ciudad de Chichigalpa, en el periodo comprendido de julio a noviembre del año 2018.



DEDICATORIA

Primeramente, a DIOS, padre Celestial que me ha regalado la vida y me ha permitido culminar con esta etapa de mi formación profesional.

A mis padres, Juan Carlos Salazar Hernández y Tegui Margarita Cuevas Callejas quienes han sido mis guías de manera incondicional y me han formado con valores y deseos de superación.

Br. Juan Carlos Salazar Cuevas

A mis padres, por el apoyo que día a día me han brindado para poder llegar a este momento de mi formación profesional, guiándome por el camino del bien e inculcándome valores que suman en el desarrollo de la sociedad.

Br. Isamar Cristina Quezada Montoya

Con mucho amor a DIOS y a la Virgen María, quienes han sido los protagonistas de mi vida y me brindan día a día su amor sin condición alguna.

A mi Papá Juan Sandoval y de manera especial a mi Mamá Carmen Martínez, quien con entrega y sin formación profesional ha sido ejemplo para mí, administrando su amor, su tiempo y sus bienes conmigo y mis hermanos de una manera incondicional, enfrentándose a diferentes sacrificios por el firme propósito de formar en mí a una persona de bien que aporte al progreso de la sociedad.

Br. Marcos David Sandoval Martínez.



AGRADECIMIENTO

A DIOS:

Por entregar su vida en una muerte de cruz y colmarnos del don de la vida, demostrando así su amor y su misericordia para nosotros, permitiéndonos vivir cada etapa de la vida hasta llegar a este punto de nuestra formación profesional.

A NUESTROS PADRES:

Por siempre estar dispuestos a cuidarnos desde nuestros primeros pasos, formándonos en valores morales y esforzándose para crear en nosotros hombres y mujeres de bien. Por el amor que nos brindan y por los sacrificios a los que se han enfrentado, luchando día a día para que nada nos falte.

A NUESTRO TUTOR:

MSc. Willian Alberto Soza Espinoza, por el acompañamiento y asesoramiento en todo este proceso de investigación.

A NUESTROS MAESTROS:

Quienes, desde las aulas de clase, nos brindaron el pan del saber, compartiendo sus conocimientos con cada uno de nosotros.

Y finalmente a la UNAN-LEON por permitirnos formar parte de ella para nuestra formación profesional.

Br. Juan Carlos Salazar Cuevas

Br. Isamar Cristina Quezada Montoya

Br. Marcos David Sandoval Martínez



ÍNDICE

I. INTRODUCCION	1
II. ANTECEDENTES	3
III. JUSTIFICACION	6
IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
V. OBJETIVOS	8
VI. HIPÓTESIS	9
VII. MARCO TEORICO.....	10
7.1 MARCO CONCEPTUAL	10
7.1.1 PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS.....	10
7.1.2 PRINCIPIO	10
7.1.3 ADMINISTRACION	11
7.1.4 ADMINISTRACION DE EMPRESAS	11
7.1.5 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS	13
7.1.6 FUNCIONES DE UN ADMINISTRADOR DE EMPRESAS	14
7.1.7 PLANIFICACION.....	15
7.1.8 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACION.....	16
7.1.9 ORGANIZACIÓN.....	16
7.1.10 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN	17
7.1.11 DIRECCION	18
7.1.12 IMPORTANCIA DE LA DIRECCION	19
7.1.13. CONTROL.....	19
7.1.14 IMPORTANCIA DEL CONTROL	20



7.1.15 INTEGRACIÓN DE PERSONAL	20
7.1.16 IMPORTANCIA DE LA INTEGRACIÓN DE PERSONAL.....	21
7.2 PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS SEGÚN HENRY FAYOL.....	21
7.2.1. DIVISIÓN DEL TRABAJO	22
7.2.2 AUTORIDAD	23
7.2.3. DISCIPLINA	25
7.2.4. UNIDAD DE MANDO	26
7.2.5. UNIDAD DE DIRECCIÓN	27
7.2.6. SUBORDINACIÓN DEL INTERÉS INDIVIDUAL AL INTERÉS GENERAL.....	28
7.2.7. JUSTA REMUNERACIÓN	29
7.2.8. CENTRALIZACIÓN	30
7.2.9. JERARQUÍA.....	31
7.2.10. ORDEN	33
7.2.11. EQUIDAD.....	33
7.2.12. ESTABILIDAD DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL	34
7.2.13. INICIATIVA.....	35
7.2.14. ESPÍRITU DE CUERPO	36
7.3. HENRY FAYOL Y SUS APORTES A LA ADMINISTRACIÓN	37
7.4 MARCO REFERENCIAL	39
7.4.1 ACERCA DE SER SAN ANTONIO	39
7.4.2 ¿QUÉ Y CÓMO PRODUCEN?	40
7.4.3 VISIÓN	40
7.4.4 VALORES	41
VIII. DISEÑO METODOLOGICO.....	42



8.1 Tipo de Estudio	42
8.2 Diseño de Estudio	42
8.3 Área de Estudio	42
8.4 Población	43
8.5 Fuentes de Recolección de Información	43
8.6 Instrumento de recolección de datos.....	44
8.7 Procesamiento y Análisis de datos.....	44
8.8 Criterios de Inclusión.....	44
8.9 Criterios de Exclusión.....	45
8.10 Consideraciones Éticas.....	45
8.11 Operacionalización de las Variables	46
IX. ANALISIS DE RESULTADOS	60
X. CONCLUSION	74
XI. RECOMENDACIONES.....	78
XII. BIBLIOGRAFÍA	79
XIII. ANEXOS	80



I. INTRODUCCION

La gestión empresarial o la administración de empresas como es conocida normalmente, no son más que la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes, donde su éxito depende directa e indirectamente de su buena aplicación. Su importancia radica no solo en el trabajo en equipo, sino también en la existencia de un planteamiento de las distintas metodologías, pautas y estrategias dentro del ámbito de trabajo para poder lograr el objetivo con la mayor eficacia y rendimiento posible.

Dichas estrategias pueden fundamentarse bajo lineamientos que permitan ser bien utilizados, tales como los 14 principios administrativos aportados por Henry Fayol, mismos que nos explican detalladamente cómo los mandos intermedios y la dirección se debían organizar, interactuar con los trabajadores y tomar decisiones, donde su teoría ha trascendido todos estos años para formar parte de los métodos de dirección más innovadores.

En este sentido nuestro trabajo se enmarca en una investigación que nos ayudará a conocer la situación administrativa actual de un área en específica, teniendo como objetivo general, determinar el cumplimiento de los 14 principios administrativos de Henry Fayol en el Almacén de Reparación y Mantenimiento de Maquinaria Agrícola (RYMMA) del área de logística del Ingenio SER San Antonio para conocer el funcionamiento organizacional de esta área en cuanto a dichos principios.

Se describen los antecedentes en base al tema en estudio y se hace de una manera cronológica para una mayor comprensión de lo que se pretende dar a conocer, conforme al tiempo y mediante a la historia. Se presenta la razón del por qué y para qué se realizó el estudio durante se aclara la justificación del mismo, se plantea una problemática frente a una interrogante que determinará el seguimiento de la investigación, se establecen los objetivos mediante una especificación que será útil para un mejor rumbo de la investigación y se presenta una respuesta hipotética que vendría a darnos un preámbulo de los posibles resultados.



Seguidamente se construye un marco teórico conformado por un marco conceptual en el que se definen conceptos y aspectos bajo los aportes científicos que darán a nuestra investigación un valor agregado y un marco referencial donde podremos conocer de manera breve el giro de la empresa, con el propósito de situarse en el lugar donde se desarrolla el estudio.

Se presenta el diseño metodológico, que es un modelo a seguir y se encarga de identificar el lugar, tiempo, diseño y espacio del estudio, así como la población que sirvió como referente para la obtención de información, los métodos y mecanismos utilizados mediante el desarrollo de este trabajo al igual que la presentación de la operacionalización de las variables en estudio.

Se dan a conocer los datos obtenidos en el acápite de análisis de resultados, los cuales nos proporcionan la respuesta de las interrogantes antes planteadas en la encuesta aplicada permitiendo que la interpretación del estudio se desarrolle con mayor facilidad y por último se presentan las conclusiones en base al resultado de cada principio identificando el cumplimiento de cada uno y planteando las recomendaciones necesarias de acuerdo a las debilidades encontradas, mostrando también la bibliografía utilizada y los anexos correspondientes.



II. ANTECEDENTES

Los 14 principios administrativos aportados por el padre de la teoría de la administración moderna, Henry Fayol, surgieron en el año 1916 cuando éste escribió el libro titulado “Administración Industrial y General”. En este libro Henry da a conocer los 14 principios, los cuales son universalmente aceptados y utilizados hoy en día por diferentes empresas dentro y fuera del país.

Estos principios administrativos son aplicados día a día en diferentes empresas sin importar el giro de la misma, en muchos de los casos se desarrollan y aplican estudios en base a estos principios utilizando otros términos o bien delimitándolos en funciones administrativas específicas.

El Ingenio SER San Antonio, con el paso del tiempo ha sido protagonista de una serie de estudios administrativos realizados en su mayoría por un personal especializado en la materia, dando resultados positivos los cuales son respaldados por la rentabilidad que poseen.

Esta empresa está formada por áreas que les permiten desarrollar el trabajo de una manera más ordenada. Al tomar como referencia el Almacén de Reparación y Mantenimiento de Maquinaria Agrícola (RYMMA) del área de logística logramos conocer que no se encuentran estudios que antecedan al que estamos realizando actualmente, lo que nos permite ser pioneros en este tipo de investigación.

Por el contrario, logramos conocer que un grupo de estudiantes de la Unan León procedentes de la carrera de Administración de Empresas realizaron un estudio similar al nuestro, el cual, se describió como aplicación de los 14 principios de la administración de Henry Fayol en el departamento de mantenimiento de equipo de extracción de caña de azúcar del Ingenio SER San Antonio. Dicho estudio se desarrolló en el año 2015, con el único fin de cumplir con un componente curricular del plan de estudio que propone esta carrera.



De igual forma se encuentran estudios similares al nuestro de manera implícita, que con el paso del tiempo han experimentado cambios que les permiten ser actualizados según las necesidades y realidades de nuestros tiempos.

En Nicaragua estos estudios son cada vez más comunes gracias a la formalización de nuevas empresas que desean establecerse y competir de una manera más integral. Estas nuevas organizaciones se han apropiado de investigaciones existentes por parte de empresas con un amplio recorrido histórico en la parte organizacional.

En la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Unan-Managua, se desarrolló un estudio por parte de estudiantes de la facultad de educación e idiomas (Departamento de Pedagogía) titulado “Estilo de liderazgo aplicado por la directora en el desarrollo del proceso administrativo en el instituto técnico la inmaculada del distrito III, del municipio de Managua, durante el II semestre del año lectivo 2014.

Esta investigación se efectuó con el propósito de optar al título de licenciatura en pedagogía con mención en administración de la educación. La investigación realizada fue con el objetivo de determinar el estilo de liderazgo aplicado por la directora del Instituto Técnico La Inmaculada, como base fundamental en el proceso administrativo. Para ello se describen las características, estilo de liderazgo que aplica la Directora en el proceso administrativo y se analizan las funciones administrativas que realiza en el Instituto.

Los resultados determinan que la directora realiza las funciones del proceso administrativo (planifica, organiza, supervisa, evalúa y controla), en las actividades curriculares y extracurriculares. El estilo de liderazgo que aplica la directora es el estratégico, ya que establece modalidades de trabajo grupal y colaborativo, propone una mayor coherencia funcional, implementa la delegación de tareas y responsabilidades, desarrolla el seguimiento y la asesoría a los procesos.



Esta investigación fue fundamentada bajo la teoría representada en los 14 principios administrativos de Fayol, también se basó en la importancia de la administración educativa y sus diferentes funciones propuesta por el padre de la teoría de la administración moderna, que desde la creación de estos principios han sido muchas las empresas que se han desarrollado y han experimentado un notable crecimiento en sus actividades.

A nivel mundial son incontables las empresas que han experimentado cambios en su parte organizacional y todo esto gracias a los 14 principios administrativos de Fayol, que a como se mencionó anteriormente en muchos casos se aplican estudios similares pero con otros nombres que al final van íntimamente relacionados y el ejemplo más claro de esto es la historia de la empresa que el mismo Henry Fayol salvó de llevar a quiebra y todo gracias a la implementación de los tan mencionados principios administrativos.



III. JUSTIFICACION

La administración de una empresa debe aplicar técnicas o estrategias que le permitan alcanzar y cumplir con su visión, misión y objetivos. En su mayoría, las empresas se dedican exclusivamente a producir y crear una situación financiera sólida, pero a la vez es necesario establecer un ambiente de trabajo agradable que permita el desarrollo y el crecimiento de la compañía.

Una de estas herramientas que permiten el buen funcionamiento de la organización son los principios administrativos, que al ser estudiados en SER San Antonio nos ayudarán a desarrollar nuestra investigación de una manera más completa, teniendo la certeza de que dicha información estará fundamentada bajo la experiencia de los colaboradores de esta área.

Esta investigación nos permitirá conocer la situación real que atraviesa el almacén de Reparación y Mantenimiento de Maquinaria Agrícola (RYMMA) del área de logística, comprendiendo que los 14 principios administrativos facilitarán la dirección de dicha área y a su vez mejorará las cadenas de mando ya existentes.

También será un aporte significativo para todos los colaboradores de la institución mediante la comprensión del valor e importancia de cada trabajador de la empresa en sus diferentes áreas, desde la alta gerencia hasta las labores obreras que ahí se desempeñan.

Este estudio beneficiará a la sociedad, al servir como una fuente fidedigna para otros investigadores que deseen desarrollarse en esta parte de la administración. Por otro lado, podremos ampliar nuestros conocimientos con la realización de esta investigación, de igual manera concluir con esta etapa de nuestros estudios universitarios, descubriendo así todo el proceso administrativo de dicha área en esta empresa, que con el paso del tiempo ha sabido establecerse en el mercado interno y externo manteniendo sus altos estándares de calidad que dan un valor agregado a todos sus productos.



IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A menudo las empresas de producción se rigen por metas y objetivos que pretenden el desarrollo de la misma, con el propósito de alcanzar rentabilidad mientras se reducen los costos de operación, mantenimiento y principalmente el tiempo de ejecución de cada actividad, enfrentándose muchas veces a situaciones que les impiden cumplir con dichos objetivos. Esta condición se atribuye en muchas ocasiones a la toma de decisiones erradas en relación a la correcta gestión empresarial.

En el almacén de Reparación y Mantenimiento de Maquinaria Agrícola (RYMMA) del área de logística del ingenio SER San Antonio se pueden observar aspectos que proporcionen un trabajo investigativo completo debido a que cumple con las características necesarias para la realización del mismo.

Como toda empresa, el almacén de RYMMA, manifiesta fortalezas y debilidades en sus diferentes departamentos que hacen del área un factor meramente interesante para la puesta en práctica de acciones organizacionales, en las que se pueden desarrollar gestiones que mejoren la administración que hasta hoy se está utilizando, mismas que conllevan al alcance estándares de calidad que todas las organizaciones desean en sus diferentes procesos, productos o servicios.

¿El cumplimiento de los 14 principios Administrativos de Henry Fayol contribuirá a la administración eficiente del Almacén de Reparación y Mantenimiento de Maquinaria Agrícola (RYMMA) del área de logística del Ingenio SER San Antonio?



V. OBJETIVOS

OJETIVO GENERAL

- ✓ Determinar el cumplimiento de los 14 principios administrativos de Henry Fayol en el Almacén de Reparación y Mantenimiento de Maquinaria Agrícola (RYMMA) del área de logística del Ingenio SER San Antonio, para conocer el funcionamiento organizacional de esta área en relación a los principios.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Conocer el funcionamiento administrativo del Almacén de Reparación y Mantenimiento de Maquinaria Agrícola (RYMMA) de SER San Antonio.
- ✓ Indagar la colaboración que existe entre los trabajadores del área basado en el principio espíritu de cuerpo que nos presenta Fayol.
- ✓ Evaluar la correcta delimitación y división del trabajo del Almacén con el fin de priorizar el buen funcionamiento de la empresa.



VI. HIPÓTESIS

En el almacén de Reparación y Mantenimiento de Maquinaria Agrícola (RYMMA) del área de logística del Ingenio SER San Antonio se cumple con los 14 principios administrativos planteados por Henry Fayol.



VII. MARCO TEORICO

7.1 MARCO CONCEPTUAL

7.1.1 PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS

En la administración, existen diferentes números de principios que están interrelacionados, tienen un valor de predicción y constituyen verdades fundamentales que explican las relaciones entre dos o más grupos de variables (Koontz & Weihrich, Administración una perspectiva global, 1999, pág. 8).

Los principios administrativos se aplican considerando las condiciones sociales, políticas, económicas, ambientales y materiales que prevalecen en determinada situación (Reyes Ponce, Principios de la administración, 1979, pág. 7).

Estos principios son los criterios necesarios para identificar y agrupar el trabajo que debe hacerse en la organización. Además, son necesarios para definir y establecer las relaciones interpersonales con el fin de hacer cooperativo el trabajo de las personas que la componen. En razón de ello se determinan las actividades específicas que son necesarias para alcanzar los objetivos que prevé la organización y se asignan tareas a los individuos.

7.1.2 PRINCIPIO

Principio viene del latín principium que significa origen, inicio, comienzo. A pesar de aún ser usado para referirse a un inicio de algo, esta palabra es mayormente usada en un sentido filosófico, moral y ético.

Es el punto que se encuentra en el primer lugar en una enumeración o en algo que se extiende, y el origen o motivo de algún asunto.

Un principio, en su concepto más amplio, es una base de ideales, fundamentos, reglas y/o políticas de la cual nacen las ideologías, teorías, doctrinas, religiones y ciencias.



Los principios también son usados para referirse a fundamentos y/o leyes sobre cómo funciona una ideología, teoría, doctrina, religión o ciencia.

7.1.3 ADMINISTRACION

Su palabra proviene del latín ad–ministrare, que significa “estar bajo el mando del otro, prestar un servicio”. Es el conjunto de funciones cuya finalidad es administrar, es considerada la técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de las personas, cosas y sistemas que forman una organización o entidad. (Wihrich, 1999, pág. 8)

La administración se da donde quiera que existe un organismo social; el éxito de este dependerá de su buena administración. Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y esencial, su utilización adecuadamente hará que exista elevación de la productividad, el cual es un factor importante y preocupante en el campo económico-social de hoy en día.

En general, existen dos tipos de administración: la pública, que se refiere a la actividad gubernamental o del Estado, y tiene la finalidad de alcanzar sus objetivos para beneficio del país. Y la privada, referente al sector privado (una empresa), cuyo fin es lograr un beneficio para asegurar su permanencia y su crecimiento.

7.1.4 ADMINISTRACION DE EMPRESAS

La administración de empresas es una actividad destinada a organizar los recursos empresariales, humanos y materiales, en vistas a la consecución de sus objetivos. Para ello se elabora un plan estratégico en miras a la misión o fin a largo plazo que la organización se propone. Para planificar se deben tomar en cuenta las fortalezas y debilidades del emprendimiento, y su relación con otras empresas, en cuanto a su posicionamiento relativo, para lo que se requiere una investigación del mercado del que se trate. (Scribd, 2018)



Es a su vez la ciencia encargada velar por el desarrollo de toda organización bajo una serie de factores que hacen de ella el arte de administrar los recursos. Entre tanto se centra en la toma de decisiones que darán un resultado positivo o negativo, es por eso que debe ser debidamente aplicada, tomando en cuenta el giro de la empresa y no perdiendo de vista los factores que la componen.

Según algunos especialistas en la materia definen Administración de Empresas de la siguiente manera:

La administración es para Ordway Tead (1956): "el conjunto de actividades propias de ciertos individuos que tienen la misión de ordenar, encaminar y facilitar los esfuerzos colectivos de un grupo de personas reunidos en una entidad, para la realización de objetivos previamente definidos".

Koontz, H. y H. Weihreich (1987) plantean que: "la administración es una actividad esencial; asegura la coordinación de esfuerzos individuales para el logro de metas grupales. El propósito de todo administrador es establecer un medio ambiente en el cual las personas puedan lograr metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacciones personales".

Stoner, J. y R. Freeman (1995) definen la administración como: "el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos".

Henry Fayol, *Administración Industrial y General* (1961) Considerado por muchos como el padre de la administración moderna, señala que: Administración es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar con la ayuda de otras personas y recursos para lograr objetivos definidos. El considera que la administración es una de las seis operaciones fundamentales que se desarrollan en una empresa: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad y administrativas.



7.1.5 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

La administración es una actividad de gran importancia dentro del funcionamiento de cualquier empresa, ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos. Todas las personas somos administradores de nuestras propias vidas, y la práctica de la administración se encuentra en cada momento de la actividad humana, negocios, escuelas, gobierno, familia, y muchas más.

La administración nace con el ser humano de ahí su carácter universal, se encuentra presente en todas partes, y en todos los ámbitos, ésta imparte efectividad a los esfuerzos de las personas, y en general es fundamental para cualquier organismo social.

Reyes Ponce explica la importancia de la administración diciendo: La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste. (Reyes Ponce, Principios de la administración, 1979.)

El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.

Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.

Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizás su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, marcado, calificación de mano de obra, entre otros.

Hoy en día, cuando se habla de libre mercado, de globalización, cuando se vive en medio de economías cambiantes e inestables, la tecnología avanza a pasos agigantados, el éxito de las personas y de las organizaciones radica en la buena administración.

Entendiéndose como buena administración en saber establecer los objetivos, gestionar los recursos adecuadamente para lograrlos y generar unos beneficios para las personas, las organizaciones y la sociedad.



Se puede concluir con las siguientes ideas para demostrar la importancia de la administración:

- ✓ La administración se aplica a todo tipo de Empresa.
- ✓ El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración.
- ✓ Una adecuada administración eleva la productividad.
- ✓ La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.
- ✓ En los organismos grandes de la administración es indiscutible y esencial.
- ✓ En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando la administración.

7.1.6 FUNCIONES DE UN ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Henry Fayol vio la administración a través del ejercicio del control, mientras Tom Peters la visualizó como “hacer”. Michael Porter en cambio la ha equiparado con pensar, específicamente y analizar. Warren Bennis la ha descrito como liderar, al tiempo que Herbert Simón la ve como tomar decisiones, con lo cual ha estado de acuerdo la Harvard Business Review que ha dicho en su portada, durante años, que es “La revista de los tomadores de decisiones”. Todos se han equivocado porque todos estaban en lo correcto. Administrar no es ninguna de estas cosas sino todas ellas, es controlar y hacer, es manejar y pensar, es liderar y decidir y muchas más, no agregadas sino mezcladas. Si se quita alguna de estas actividades no se tiene completa la labor del administrador.

De lo expresado anteriormente por Mintzberg, se podría decir entonces que:

Un administrador es quien controla, ejecuta, maneja, analiza, comunica, vincula, planifica, lidera, negocia, motiva y toma decisiones, entre muchas otras actividades, dentro de una organización, un área, rama, unidad o departamento de la misma, con el propósito de conseguir que se cumplan ciertos objetivos.



Esta definición se basa en lo que hace un administrador, así que puede ser complementada si se conoce más acerca de las tareas del administrador. La labor del administrador se podría sintetizar en las funciones que componen el proceso administrativo: planeación, organización, dirección, control e integración de personas.

7.1.7 PLANIFICACION

Hoy en día se ha generalizado el concepto de planificación como un proceso tendiente a lograr objetivos mediante la puesta en práctica de una política. Algunos estudiosos del tema, la definen como:

"Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas" (Stoner, 1996).

"Es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos" (Ortiz, s/f).

Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado" (Cortés, 1998).

Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción", (Goodstein, 1998).

Finalmente, se concluye que "la planificación es un proceso para la toma de decisiones que nos lleva a prever el futuro de cualquier organización, usando los recursos necesarios tanto humanos como materiales para el logro de los objetivos que se desean alcanzar de una manera más eficiente y económicamente posible".

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.



Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control.

7.1.8 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACION

Planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

Además, los planes son la guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos; los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados y pueda controlarse el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos.

7.1.9 ORGANIZACIÓN

Se conoce como organización a la forma en cómo se dispone un sistema para lograr los resultados deseados. Es un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

La palabra organización viene del griego “organón” que quiere decir “instrumento”, “herramienta” o “útil”. El término organización, basándonos en el diccionario de la real academia española, posee cuatro posibles acepciones entre ellos y como significación principal, organización es la acción y el efecto de organizar u organizarse.



De una forma general el vocablo alude al cumulo o grupo de personas que se unen con un fin determinado, aunque también puede referirse a una entidad, empresa, institución pública, organización no gubernamental o corporación entre otros, que son creadas por personas para una función en particular, por ende, se manifiesta que el concepto de organización puede aplicarse en diferentes ámbitos tales como el educativo, el empresarial, religioso, deportivo, entre muchos otros.

En el ámbito empresarial es muy común la palabra organización, y en ese ambiente la definen como el proceso administrativo, por medio del cual dos o más personas ejecutan de manera coordinada y ordenada un trabajo dado en un entorno externo en particular en busca de un objetivo. Así que se realiza una división de tareas, actividades y además donde cada particular obtiene ciertas responsabilidades. La palabra organización, puede utilizarse como sinónimo de orden, disposición, o arreglo, distribución y agrupamiento.

Henry Fayol expresa que los administradores deben organizar la fuerza de trabajo de un modo y estructura eficiente para que de esta manera se puedan alinear las actividades de la organización. Los administradores también deben capacitar y contratar a las personas adecuadas para el trabajo, y siempre asegurar una mano de obra suficientemente calificada y educada.

7.1.10 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son 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.).

Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social, suministrando los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementado la productividad.



La buena organización en una empresa reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades. Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

7.1.11 DIRECCION

La dirección es el tercer aspecto del proceso administrativo, dentro de ella se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, la comunicación y la supervisión para alcanzar las metas de la organización. Es el proceso de dar paso a las actividades colectivas hacia un propósito común, hacia los rumbos deseados dando la aplicación de los recursos organizacionales e interpretar los planes que se desarrollaran con el capital humano.

También implica el desarrollo sistemático de esta función, requiere una respuesta continua a los cambios del entorno empresarial, lo que se denomina dirección estratégica, y requiere establecer políticas empresariales de planificación, organización, gestión y control. La dirección como etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Dado que no existen empresas sin personas, la dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas porque implica orientar, ayudar a la ejecución, comunicar, liderar, motivar, entre otros. La dirección es un proceso interpersonal que determina relaciones entre individuos.

La dirección debe incluir dos aspectos: guiar y motivar el comportamiento de los subordinados, adecuándolos a los planes y cargos establecidos también comprender los sentimientos de los subordinados y los problemas que enfrentan cuando traducen los planes en acciones completas.



7.1.12 IMPORTANCIA DE LA DIRECCION

La importancia radica en que pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional. La dirección eficientemente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad de la empresa dando como resultado la rentabilidad permanente que se desea alcanzar desde el momento en que un grupo de personas deciden establecerse como empresa.

Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

7.1.13. CONTROL

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Para Robbins el control puede definirse como el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa.

Sin embargo, Stoner lo define de la siguiente manera: El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. (Stoner, 1996)

Mientras que, para Fayol, el control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición. (Fayol, 1916)

Es también la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.



7.1.14 IMPORTANCIA DEL CONTROL

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo. De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Sin embargo, es conveniente recordar que no debe existir solo el control, sino que, al igual que la planeación, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión.

En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.

Además, siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

7.1.15 INTEGRACIÓN DE PERSONAL

Integrar es reunir una serie de elementos tanto materiales como humanos que la organización considere necesarios para su debido funcionamiento.

Por lo tanto, la integración de personal se fundamenta en asignar y conservar los puestos necesarios en la estructura organizacional. La integración del personal es el proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos, entre ellas el pronóstico de sus necesidades futuras, el reclutamiento y selección de candidatos y la inducción de los empleados de nuevo ingreso. El proceso de integración del personal supone más que la simple contratación de personas, incluye también la colaboración para que los empleados de nuevo ingreso se adapten fácilmente a la organización, moverse ágilmente en ella (rotación de puestos) y salir de la empresa.



7.1.16 IMPORTANCIA DE LA INTEGRACIÓN DE PERSONAL

El momento en el que inicia la organización y que los elementos humanos se integran con los materiales tiene mucha importancia, ya que, la organización se somete a constantes cambios. De igual manera es importante establecer mecanismos confiables para que las personas que van a realizar cualquier función tengan los requisitos necesarios para un adecuado desarrollo tanto en su cargo como el de la organización.

La integración del personal de una compañía es la función administrativa que se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización, a través de una adecuada y efectiva selección de personas que han de ocupar los puestos dentro de la estructura, es una de las funciones más importantes dentro de la administración, ya que de esta dependerá un buen ambiente laboral dentro de la empresa.

7.2 PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS SEGÚN HENRY FAYOL

Los 14 principios administrativos de Henry Fayol representan la manera más eficiente de alcanzar el éxito empresarial, profesional y personal, ya que, si aplicamos estas normas en nuestro diario vivir, los resultados no se harán esperar. Fayol ha determinado con sus principios el inicio de la administración moderna, con lo cual, hoy en día es la base de toda industria eficiente.

La función administrativa solo tiene por órgano y por instrumento al cuerpo social, mientras que las otras funciones ponen en juego la materia prima y las máquinas, la función administrativa solo obra sobre el personal. La salud y el buen funcionamiento del cuerpo social dependen de un cierto número de condiciones, a las cuales se les da indiferentemente el nombre de principios, de leyes o de reglas. Emplearemos con preferencia la palabra principios, desembarazándola de toda idea de rigidez.

No existe nada rígido ni absoluto en materia administrativa, en ella todo es cuestión de medida.



Casi nunca puede aplicarse dos veces el mismo principio en condiciones idénticas y es necesario tener en cuenta las circunstancias diversas y cambiantes, los hombres igualmente diversos y cambiantes y muchos otros elementos variables. Además, los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. La cuestión consiste en saber servirse de ellos.

Es este un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y mesura. La mesura hecha de tacto y experiencia, es una de las principales cualidades del administrador.

El número de los principios de administración no es limitado. Toda regla, todo medio administrativo que fortifica el cuerpo social o facilita su funcionamiento toma lugar entre los principios, por todo el tiempo, al menos, en que la experiencia lo confirme en esta alta dignidad.

Un cambio en el estado de cosas puede determinar el cambio de las reglas a las cuales ese estado había dado nacimiento. Henry Fayol siempre afirmó que su éxito se debía no sólo a sus cualidades personales, sino también a los métodos que empleaba.

Fayol empleó los mejores aportes de su vida para demostrar que una visión científica y con métodos adecuados de gerencia daba resultados satisfactorios y notables.

Las investigaciones de Henry Fayol, se basaron en un enfoque sintético, global y universal de la empresa, con una concepción anatómica y estructural de la organización.

Uno de sus resultados fue la creación de una serie de 14 principios que toda empresa debería aplicar para lograr altos índices de eficiencia, donde destacan la disciplina, autoridad y correcta delimitación de funciones.

7.2.1. DIVISIÓN DEL TRABAJO

La organización debe ser dividida entre los individuos y departamentos. Esto se debe a que una división del trabajo conduce a la especialización, la cual aumenta junto a la eficiencia, a su vez, mejora la eficacia, la productividad y la rentabilidad de la organización.



En este principio, Henri Fayol vuelve a utilizar metáforas que asimilan a la empresa a un cuerpo biológico. La división del trabajo es de orden natural; se observa en el mundo animal, donde a medida que el ser es más perfecto posee más variedad de órganos encargados de funciones distintas. La división del trabajo tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo.

Permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben aplicarse la atención y el esfuerzo. Se reconoce que es el mejor medio de obtener el máximo provecho de los individuos y de las colectividades, esto permite que los colaboradores acumulen experiencia, formulen confianza y mejoren continuamente sus habilidades; de tal modo, que pueda ser cada vez más productivo.

La correcta división del trabajo, es para toda organización una de las herramientas más favorables que puedan aplicar, debido a que, en ésta se contienen la eficiencia y la eficacia, dos factores de mucho peso para el desarrollo de toda empresa, teniendo como resultado la obtención de mejores recursos y la oportunidad de optimizar el tiempo, acrecentando así la productividad y estableciendo en la empresa la confianza para nuevos retos organizacionales.

Estos dos aspectos concentrados tan íntimamente con este principio permiten fragmentar el trabajo de acuerdo a las necesidades del mismo y a las capacidades de los colaboradores que se vean involucrados en las labores que se estén desempeñando, manteniendo un control significativo en las diferentes áreas de la organización obviando cualquier situación que ponga en riesgo el bienestar de la empresa y de sus colaboradores.

7.2.2 AUTORIDAD

La autoridad consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer, se distingue en un jefe la autoridad legal inherente a la función y la autoridad personal formada de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de aptitud, de servicios prestados, entre otros. En un buen jefe la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad legal. (Fayol, 1916)



Para Fayol, la autoridad es un derecho que la organización les otorga formalmente a los supervisores y, a la vez, es un poder que, si bien también otorga la organización, está condicionado a la capacidad de cada jefe en particular.

Es decir que se hace la distinción entre una autoridad legal que otorga la organización y otro tipo de autoridad, la personal, cuyo ejercicio queda en manos del propio supervisor quien para ejercerla deberá poseer ciertas condiciones personales que Fayol identifica en la definición que antecede.

Los criterios generalmente aceptados actualmente por la doctrina, hacen la distinción entre el líder formal que es quien tiene la autoridad conferida por la organización y el líder informal que es aquel que logra que sus compañeros lo apoyen y lo sigan. A pesar de que el cargo otorga la autoridad formal, no siempre se tendrá obediencia si no existe la capacidad de liderazgo. Por ello, es necesario tener la capacidad de dar órdenes y que ellas se cumplan. La autoridad conlleva responsabilidad por las decisiones tomadas.

Para ejercer la autoridad como un principio administrativo, es necesario contar con ciertas características que ayuden, a la puesta en práctica de la misma en una organización, tal como, el liderazgo y la potestad.

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos, a la vez requiere ciertas habilidades tales como carisma, comunicación, disciplina, creatividad, comprensión entre otros.

Al igual que el liderazgo, la potestad es una acción indispensable que debe aplicarse con justicia y responsabilidad. La potestad es el derecho que se le otorga a una persona sobre algo o alguien, con el fin de mantener un control específico de lo que tiene a su cargo. Establece una relación con el poder, el derecho y el deber lo que hace que la autoridad se vea reforzada y permanezca con determinación y claridad ante un grupo de personas en una empresa.



7.2.3. DISCIPLINA

La disciplina consiste esencialmente en la obediencia, la asiduidad, la actividad, la presencia y los signos exteriores de respeto realizados conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes. (Fayol, 1916)

Estas convenciones fijan las modalidades de la disciplina, ya se trate de pactos libremente debatidos o aceptados sin discusión previa; que sean escritos o tácitos; que resulten de la voluntad de las partes, de las leyes o de la costumbre.

Cada miembro de la organización debe respetar las reglas de la empresa, como también los acuerdos de convivencia de ella. Un buen liderazgo es fundamental para lograr acuerdos justos en disputas y la correcta aplicación de sanciones. El interés de la empresa exige que se apliquen, contra los actos de indisciplina, ciertas sanciones susceptibles de impedir su repetición.

La experiencia y el tacto del jefe son puestos a prueba en la elección y el grado de las sanciones aplicadas: amonestaciones, consejos, multas, suspensiones, descenso de categoría o despido. En su aplicación es necesario tener en cuenta los individuos y el medio.

En resumen, podemos decir que los medios más eficaces para establecer y mantener la disciplina en una organización son: la presencia de buenos jefes en todos los grados jerárquicos, convenios tan claros y equitativos como sea posible y sanciones personales juiciosamente aplicadas a todo el personal que incumpla con las normas de disciplina establecidas previamente.

La disciplina en una empresa es un factor indispensable, no solo como una forma de comportamiento, sino, como un estilo de vida para todos los colaboradores de la misma. En ella se encuentran diversas herramientas que ayudan al cumplimiento de buenas prácticas de comportamiento, entre ellos se destacan las normativas y la obediencia.

Una normativa es la agrupación de ciertas reglas que han sido diseñadas para su cumplimiento y de esa manera mantener el orden en un punto determinado.



Son acápites que se establecen en las organizaciones y con ello, se pretende alcanzar un cierto grado de satisfacción que se ve reflejado en su productividad y en la rentabilidad que presenten.

La obediencia es la actitud de acatar órdenes, normas, reglas o comportamientos, un valor muy importante para las buenas relaciones y la convivencia humanas. En sentido estricto, obediencia se refiere a cumplir y aceptar la voluntad de una autoridad. Esta característica se visualiza mejor en los subordinados de una empresa y también contiene aportes muy significativos para el desarrollo de las actividades que ellos mismos desarrollan.

7.2.4. UNIDAD DE MANDO

Para la ejecución de un acto cualquiera un agente sólo debe recibir órdenes de un solo jefe. Esa es la regla de la unidad de mando, que es de una necesidad general y permanente para toda organización, cuya influencia sobre la marcha de los negocios es por lo menos igual, a mi criterio, a la de cualquier otro principio, si es violada, la autoridad se reciente, la disciplina se compromete, el orden se perturba y la estabilidad se altera, esta regla fue elevada a principio porque se consideró fundamental para el desarrollo de toda organización. (Fayol, 1916)

Fayol afirma que todo ambiente organizacional presente en la sociedad, en la industria, en el comercio, en las fuerzas armadas, e incluso en el hogar, un doble mando ha de ser una fuente perpetua de conflictos y pone en claro que los seres humanos no toleran más de una orden. Algo similar ocurre cuando no se realiza una demarcación clara de los departamentos y secciones.

Este principio nos presenta para su buen desarrollo la necesidad de brindar instrucciones claras y asignar tareas correctamente. Una instrucción es la acción de referir a alguien lo que debe realizar al mismo tiempo se da a conocer un procedimiento previamente estudiado, es además una forma de aprendizaje cuando se desarrolla de una manera correcta.



Las instrucciones y la buena asignación de tareas son de carácter obligatorio en toda empresa. Asignar tareas es una acción que puede parecer fácil, pero resulta algo complicado cuando no se realiza de una manera correcta, es necesario analizar el lugar de trabajo y todos los factores que en él se encuentran, como también el desempeño de cada y las capacidades de cada persona que labora dentro del área que se tiene a cargo.

7.2.5. UNIDAD DE DIRECCIÓN

Es necesario que todo el personal comprometido con las mismas actividades debe tener los mismos objetivos y respondiendo a un único plan.

Aquí Fayol pone bien en claro que la unidad de dirección es condición excluyente. Afirma que un cuerpo con dos cabezas dentro de la esfera social y animal es un monstruo y tiene dificultades para sobrevivir. (Fayol, 1916)

Se debe generar un programa para cada actividad. Todo objetivo debe tener una secuencia de procesos y plan determinado para ser logrado. Además de contar con un administrador para cada caso.

Este principio debe expresarse así: un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin, esta es la condición necesaria de la unidad de acción, de la coordinación de fuerzas y de la convergencia de esfuerzos.

Es necesario no confundir, unidad de dirección (un solo jefe, un solo programa), con unidad de mando (un agente no debe recibir órdenes, sino de un solo jefe).

La unidad de dirección se crea mediante una buena constitución del cuerpo social, la unidad de mando depende del funcionamiento del personal, la unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección, pero no se deriva de esta.

Al igual que la unidad de mando, la unidad de dirección, también debe contar con un solo encargado que tome las mejores decisiones, pero en este sentido lo hacemos tomando de referencia un plan que pretenda realizarse y para eso es necesario una buena coordinación y la dirección correcta de un procedimiento.



En la organización empresarial, la coordinación consiste en la integración y enlace de distintos departamentos con el fin de realizar un conjunto de tareas compartidas, algo similar es lo que conocemos como dirigir, ya que, es el acto de guiar un determinado orden de cosas hacia un fin previamente establecido.

7.2.6. SUBORDINACIÓN DEL INTERÉS INDIVIDUAL AL INTERÉS GENERAL

La actividad de la gerencia debe incluir, dejar bien en claro, cuáles son los objetivos organizacionales y como alcanzarlos.

La ignorancia, la ambición, el egoísmo, la holgazanería, la debilidad y muchas de las pasiones humanas hacen que muchas veces los intereses personales estén por encima de los intereses generales.

También existe la posibilidad de que se presenten dos intereses en conflicto y de distinto orden, que deben ser reconciliados, siendo esta una de las tareas que debe resolver la gerencia. Propone que esto puede hacerse a través de: firmeza en el carácter y buenos ejemplos de parte de los superiores; acuerdos que sean justos; y supervisión constante.

Este principio nos recuerda que en una empresa el interés de un agente, o de un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa; que el interés de la familia debe primar ante el de uno de sus miembros y que el interés del Estado debe preceder al de un ciudadano o de un grupo de ciudadanos, lo que hace de su aplicación algo más complejo, pero con la firme convicción que su correcta y eficaz concentración llevará a la empresa a un buen estado económico. (Fayol, 1916)

Es importante mencionar, que para que, una empresa alcance un estado económico favorable debe contar con un personal objetivo que responda por el interés que beneficie tanto a la empresa como a sus colaboradores en igualdad de condiciones y para eso este principio presenta que el equilibrio y los privilegios son dos factores que se deben cuidar en una empresa.



Equilibrar, es conservar dos o más cosas en igualdad de proporción, para que no se produzca una desviación o una inclinación en ningún sentido, es lograr la igualdad de algo o alguien.

Por el contrario, los privilegios pueden ser engañosos al intentar aplicarlos en algunas empresas, por lo que se recomienda no tenerlo en ningún momento y menos si estos son para otorgar beneficios solamente a los colaboradores o la empresa como tal, puesto que desencadenaran inconformidades.

7.2.7. JUSTA REMUNERACIÓN

La remuneración del personal constituye el precio del servicio prestado, debe ser equitativa y en todo lo que sea posible, dar satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al empleador y al empleado. (Fayol, 1916)

Fayol desde el mismo comienzo de la presentación de este principio, explica la complejidad y la relatividad del tema. Las remuneraciones, por ejemplo, dependen muchas veces de factores externos a la organización.

La paga es un motivador de suma importancia para Fayol. Este estudia distintos sistemas de remuneración y aclara que no existe un único sistema perfecto de remuneración. Lo que un buen gerente debe buscar en relación a la paga es que ésta, asegure una remuneración justa, estimule los esfuerzos que están bien direccionados y no exista una sobre paga más allá de ciertos límites. Entre los tipos de remuneración incluye: por tiempo; por tarea y por producción.

Sugiere Fayol que un método puede ser el que produzca los mayores beneficios por un tiempo, pero solamente por un tiempo.

Luego debe combinarse con otro método de pago, y la combinación y proporción de cada uno de estos modos de pago son en gran medida lo que hace la diferencia entre una gerencia eficiente y una gerencia efectiva.



La tasa de la remuneración depende, en primer lugar, de circunstancias independiente de la voluntad del patrón y del valor de los agentes, tales como las características de la vida, la abundancia o escasas del personal, el estado general de los negocios. La situación económica de la empresa depende, en segundo término, del valor de los agentes, y por último del modo de retribución adoptado, la apreciación de los factores que dependen de la voluntad del patrón y del valor de los agentes, exige un conocimiento profundo de los negocios y criterio de imparcialidad.

Por lo expuesto anteriormente es necesario mencionar la retribución y la satisfacción como un fuerte incentivo para los colaboradores de una empresa. Al retribuir el esfuerzo de una persona que presta sus servicios para que una empresa marche bien se crea una satisfacción que anima al trabajador y lo obliga a esforzarse mucho más y esto como un sentido común que viene a beneficiar los objetivos de la organización.

7.2.8. CENTRALIZACIÓN

Como la división del trabajo, la centralización es un hecho de orden natural; consiste en que, en todo organismo, animal o social, las sensaciones convergen hacia el cerebro o la dirección, y en que de ésta o de aquél parten las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo. (Fayol, 1916)

La centralización no es un sistema de administración bueno o malo en sí, pudiendo ser adoptado o abandonado según la voluntad de los dirigentes o la influencia de las circunstancias; pero ella existe siempre, en mayor o menor grado. La cuestión de la centralización o descentralización es una simple cuestión de medida. Se trata únicamente de hallar el límite favorable a la empresa.

Aquí Fayol sugiere que el grado de centralización / descentralización depende en gran medida del negocio mismo como así también del personal que lo compone. Fayol sugiere que, igual que cuando se refiere a la división del trabajo, la centralización responde al orden natural.



En las pequeñas empresas sugiere que el mejor sistema se sustenta en una mayor centralización, pero a medida que las empresas crecen en tamaño esto se complica, ya que se hace necesario agregar “intermediarios”. Lo único cierto es que si la empresa se orienta a darle más autonomía e importancia a los subordinados entonces la descentralización es el esquema a predominar; y lo contrario también es válido.

Delegar es en su mayoría una acción que hace que el trabajo se desarrolle con más rapidez, pero no siempre de una manera correcta. Delegar es dar a una persona la autorización de hacer algo y en una empresa esto es bastante común buscando optimizar el tiempo, pero también para descubrir capacidades entre los colaboradores.

El tema de centralización o descentralización, es legal siempre y cuando así lo decidan los dirigentes. En este principio se habla también de individualismo que no siempre es malo, pero que no se debe desarrollar en un ambiente de trabajo donde lo que se pretende es cultivar el trabajo en equipo. El individualismo es la limitación de comunicación entre personas, es la acción de quedarse con todo el trabajo, incluso con el que no nos pertenece, en una empresa, es muy necesario cuidar esta parte y saber cómo aplicarlos ya que puede resultar muy perjudicial.

7.2.9. JERARQUÍA

La jerarquía está constituida por una serie de jefes que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores. De lo expuesto surge que la autoridad máxima, que parte de los niveles superiores de la administración de las organizaciones, fluye en orden descendente hacia los niveles inferiores, hasta finalizar su recorrido en el nivel operativo. La vía jerárquica es el camino que siguen, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior o de las que le son dirigidas. (Fayol, 1916)

Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión segura y por la unidad de mando.



Pero no es siempre el más rápido; es a veces desgraciadamente largo en las empresas muy grandes. Existen muchas operaciones cuyo éxito depende de una ejecución rápida; es necesario conciliar, por lo tanto, el respeto de la vía jerárquica con la obligación de obrar rápidamente.

Es necesaria una jerarquía dentro de la estructura organizacional para que exista una unidad de dirección. Se considera conveniente la existencia de comunicación lateral en la medida que los superiores estén en conocimiento de ellas.

El principio jerárquico quedara salvaguardado si los jefes autorizan a sus agentes respectivos establecer una relación directa con los subordinados, de este modo la situación quedara completamente regulada.

En la pequeña empresa es más fácil olvidar el interés general, es decir, el de la propia empresa, pero el patrón está ahí para recordar este interés a los que intentan olvidarlo.

En el estado el interés general es una cosa tan compleja, tan lejana, que no es fácil formarse de él una idea precisa y el patrón es una especie de mito para casi la totalidad de los funcionarios.

Las empresas generalmente grandes están obligadas a cumplir con una jerarquía que les facilite la comunicación entre sus colaboradores y por ende hace que el trabajo desarrollado sea de mayor calidad. Para poder lograr esto se hace uso de un organigrama, que no es más que, una representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas.

Este principio está dado para una mejor comprensión a las tareas a cumplir por parte de los subordinados y de la misma manera ayuda a que se mantenga una relación adecuada para con las diferentes autoridades que en él se vean reflejadas, manteniendo un orden en las diferentes áreas o departamentos.



7.2.10. ORDEN

Es conocida la fórmula del orden material, como un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. La fórmula del orden social es idéntica, un lugar para cada persona y cada persona en su lugar. (Fayol, 1916)

Henri Fayol presenta este tema distinguiendo, por un lado, el orden material referente a los objetos físicos inanimados que componen una empresa, materia prima y herramientas. Mientras, por otra parte, se ocupa del orden social, referido a los recursos sociales que componen la organización.

El orden material implica menos pérdida de tiempo, mejor manejo de los materiales, menores desechos y desperdicios. Para lograr un mejor orden social, Fayol sugiere trabajar sobre la coordinación organizacional y la selección de personal. El orden social perfecto puede sintetizarse en la frase de la siguiente manera “El hombre correcto para el sitio correcto”.

En los negocios privados y principalmente en las empresas de débil envergadura, es más fácil disponer el reclutamiento de acuerdo a las necesidades. Con este principio se pretende alcanzar un determinado control de las cosas y de las personas, para eso es necesario organizar de manera previa todo lo que se piensa realizar.

Organizar es la estructuración o reestructuración de un sistema de trabajo que permita visualizar los objetivos que se pretendan alcanzar, es una acción que las empresas adoptan para mantener todo bajo control. Esto va de la mano con los lineamientos que son la fuente de comunicación que se emplea para organizar todo de una manera más acorde a la forma de trabajo que requiera cada área en la empresa.

7.2.11. EQUIDAD

Aquí Fayol se refiere a equidad en lugar de justicia. Y lo sustenta en el hecho que la equidad resulta de la combinación de amabilidad y la justicia. Todo líder debe contar con la capacidad de aplicar decisiones justas en el momento adecuado, a su vez, deben tener un trato amistoso con sus subalternos. (Fayol, 1916)



Para que el personal sea estimulado en el sentido de emplear en el ejercicio de sus funciones toda la buena voluntad y el sacrificio de que es capaz, hay que tratarlo con benevolencia.

La equidad no excluye ni la energía ni el rigor, ella exige en su aplicación muy buen sentido, mucha experiencia y mucha bondad.

Anhelos de equidad y de igualdad son aspiraciones que deben tenerse muy en cuenta en el trato con el personal. Para dar a estas aspiraciones la mayor satisfacción posible, sin descuidar ningún principio ni perder de vista el interés general, el jefe de la empresa debe poner en juego a menudo sus más altas facultades, su mayor preocupación debe ser la de hacer penetrar el sentimiento de equidad en todos los niveles de la escala jerárquica.

Para cumplir con este principio es necesario establecer dos factores que contribuyan al cumplimiento del mismo, como son, la igualdad y la justicia. Estos son íntimamente relacionados y su definición explica el sentido del principio de equidad, tanto así que en una empresa la igualdad y la justicia deben prevalecer ante los intereses de alguien en particular.

7.2.12. ESTABILIDAD DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Encuentra su sustento en el hecho que es necesario tanto el transcurso del tiempo como el dinero para entrenar a las personas para a ser buenos gerentes. Fayol sustenta la posición que las empresas exitosas tienden a contar con personal gerencial estable. (Fayol, 1916)

Si el trabajador es desplazado cuando apenas ha concluido el período de aprendizaje, o antes de que éste termine, no habrá tenido tiempo de rendir un trabajo apreciable. Y si la misma situación se repite indefinidamente, la función no será nunca desempeñada con satisfacción.

Las peligrosas consecuencias de esta inestabilidad son sobre todo temibles en las grandes empresas, en las cuales el período de iniciación de los jefes es generalmente largo. Se necesita mucho tiempo, en efecto, para tomar conocimiento de los hombres y de las cosas.



Para estar en condiciones de formular un programa de acción, para adquirir la necesaria confianza en sí mismo y para inspirar confianza a los otros, se ha verificado a menudo que es mucho más preferible un jefe de mediana capacidad que subsiste en su cargo, a jefes de alta capacidad que no hacen más que pasar rápido por un puesto de trabajo.

Un agente necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y llegar a desempeñarla bien, admitiendo que esté dotado de las aptitudes necesarias.

Uno de los resultados que se obtienen al permanecer un tiempo prudente en un puesto de trabajo es el aprendizaje y la experiencia que esto le deja al trabajador. El aprendizaje es la adquisición del conocimiento de algo por medio del estudio, el ejercicio o la experiencia, en especial de los conocimientos necesarios para aprender algún arte u oficio.

Por otro lado, este principio presenta algo contrario a esto y es la inestabilidad, que se refiere al paso apresurado de los colaboradores en un puesto de trabajo determinado teniendo como resultado el riesgo de perder un desarrollo notable en las actividades laborales, poniendo en peligro el bienestar de la empresa y limitando las capacidades de los colaboradores de la misma.

7.2.13. INICIATIVA

Debe darse a los subalternos la libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se cometan errores. La iniciativa se concibe como la elaboración y la ejecución de un plan.

Como es una de las satisfacciones más profundas que un hombre inteligente puede experimentar, Fayol exhorta a los gerentes a sacrificar la vanidad personal con el fin de permitir que los subordinados ejerzan la iniciativa.

Tener un plan y asegurar su éxito es una de las experiencias más gratificantes para una persona inteligente. La conjunción de pensar y ejecutar es llamada por Fayol, iniciativa.



Una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente es concebir un plan y asegurar su buen éxito, es también uno de los más poderosos estímulos de la actividad humana. (Fayol, 1916)

La iniciativa de todos, yendo a complementar la del jefe y en caso de necesidad supliéndola, es una gran fuerza para las empresas, esto se aprecia principalmente en los momentos difíciles, por eso es muy necesario además estimular y desarrollar esta facultad en el mayor grado posible, es necesario mucho tacto y cierta dosis de virtud para motivar y mantener la iniciativa de todos, dentro de los límites impuestos por el respeto, la autoridad y la disciplina.

El jefe debe de tener la suficiente altura moral para hacer algunos sacrificios de amor propio, dando a sus subordinados satisfacciones de esta naturaleza, en fin, en igualdad de circunstancias un jefe que sabe inspirar la iniciativa entre su personal es infinitamente superior a otro que no sabe hacer. (Fayol, 1916)

En una empresa, sin importar el giro de la misma, siempre es importante desarrollar en los subordinados la creatividad, puesto que esto les permitirá mantener un grado de confianza en las labores realizadas y por ende es algo que garantiza rentabilidad a la organización.

Si esta creatividad se pone en práctica y da buenos resultados para fines de la empresa, se tendrá una oportunidad para quien la pone en práctica, en este caso hablamos de los colaboradores, ya que, eso les otorgaría cierta estabilidad laboral.

7.2.14. ESPÍRITU DE CUERPO

El trabajo en equipo siempre es indispensable. Se debe promover el trabajo colaborativo, que también ayuda a generar un mejor ambiente laboral. Según Fayol los líderes organizacionales deberían difundir el proverbio: “La unión hace la fuerza”. Se puede consolidar a través de la unidad de mando. Este proverbio se impone a la meditación de los jefes de empresas.



La armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para la misma. En consecuencia, es indispensable realizar los esfuerzos tendientes a establecerlas.

Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Recomendaba por ejemplo el empleo de comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible. (Fayol, 1916)

De los muchos medios que pueden emplearse a tal fin se establecen particularmente un principio que debe cumplirse y dos peligros que deben evitarse.

El principio a cumplir es la unidad de mando, los peligros a evitar son una mala interpretación de la divisa (no hay que dividir al personal) y el abuso de las comunicaciones escritas.

El poder de la unión no se manifiesta únicamente por los fáciles resultados de la armonía que reina entre los agentes de una misma empresa, los agentes comerciales, los sindicatos, las asociaciones, y toda clase de agente económico desempeña un papel considerable en la gerencia de todo tipo de negocio, por lo que es indispensable reconocer este principio como un factor necesario para el logro de resultados positivos que desarrollen las actividades económicas de todas las empresas.

Al hablar de este principio es válido mencionar el trabajo en equipo y la armonía que debe existir para crear un ambiente de trabajo agradable para todos en el área. Esto es de suma importancia para el desarrollo de un proceso de trabajo, puesto que de esto depende la realización del mismo. Un buen clima organizacional es lo que todas las empresas deben priorizar para todos sus colaboradores antes de iniciar operaciones.

7.3. HENRY FAYOL Y SUS APORTES A LA ADMINISTRACIÓN

Henry Fayol, fue el primero en desarrollar aportes relacionados con el establecimiento de una estructura que permitiera a la organización una mayor eficiencia y por consiguiente una mayor productividad, analizándola desde el nivel más alto de la gerencia hasta los niveles inferiores de la producción.



Uno de sus principales aportes es la existencia de funciones en la gerencia que incluyen la planeación, organización, autoridad, coordinación y control, estas son ampliamente utilizadas, al igual que los 14 principios propuestos, los cuales facilitan la comunicación y realización de funciones de la estructura en la empresa.

Muchos de los principios de Fayol han sido utilizados por las organizaciones, algunos de ellos han evolucionado y permanecido en el tiempo. Sin embargo, existen otros que se diferencian de los originalmente propuestos.

La unidad de mando y la unidad de dirección, son principios que presentan nuevas tendencias y en algunas organizaciones no existe una clara directriz hacia el empleado ¿quién es el jefe que genera las órdenes?, asimismo, no se comunica claramente ¿quién establece los objetivos para el grupo? (Fayol, 1916)

Este es el caso de empresas con un presidente y un vicepresidente, en las cuales se debe informar a ambos por igual y de los cuales se reciben directrices, pero en algunos momentos estas pueden diferir, generando “ruidos” y mostrando una carencia de comunicación asertiva.

Por último, Fayol al igual que Taylor es criticado, por no considerar a los empleados como personas con necesidades, sino como máquinas que se requieren para la mayor productividad. Este aspecto ha sido replanteado por las organizaciones del siglo XXI, ya que la NO inclusión de los empleados incurre un error, por considerarse importante en la actualidad tener organizaciones más democráticas en las cuales los trabajadores sean participativos y contribuyan al crecimiento de la organización con su creatividad.

Esto va en contravía con la creación de estructuras que plantea Fayol, puesto que limitan las posibilidades de conocer ideas identificadas en los niveles más bajos de la organización.



7.4 MARCO REFERENCIAL

7.4.1 ACERCA DE SER SAN ANTONIO

En 1890, junto a 4 empresarios visionarios, un comerciante genovés llamado Francisco Alfredo Pellas Canessa, organizó la Nicaragua Sugar Estates Limited, con el objetivo de fundar un ingenio azucarero de alta producción. Es así como nace el Ingenio San Antonio, hoy SER San Antonio. La compañía fue inscrita en Londres, Inglaterra en ese año y en Granada, Nicaragua, 40 años después.

En el siglo XIX, la primera zafra del Ingenio San Antonio produjo cerca de 40 mil quintales de azúcar. En 1959 alcanzó el millón de quintales. La zafra 2006-2007 superó los 5 millones de quintales y actualmente la producción es de aproximadamente 7 millones de quintales. Los rendimientos agrícolas e industriales de Ser San Antonio están entre los más altos del mundo. Es fuente de empleo para más de 9 mil personas en tiempo de zafra.

SER San Antonio inició siendo una central azucarera y con el tiempo se ha ido diversificando hasta convertirse en un moderno complejo agro-energético eficiente y eco amigable, que se dedica a la producción y procesamiento de azúcar, biocombustible, alcohol, energía eléctrica, camarones y melaza. Las oficinas corporativas se encuentran ubicadas en Managua, Nicaragua. La Planta está localizada a 120Km al noroeste de Managua, en Chichigalpa, Chinandega y a 30 Km del Puerto de Corinto, en el Pacífico de Nicaragua.

SER San Antonio es pionera en RSE. Al igual que el resto de empresas del Grupo Pellas, enfoca sus prácticas de Responsabilidad Social alrededor de cuatro ejes: Colaboradores, Comunidad, Medioambiente y Mercado y Competitividad.

Pertenece a la identidad corporativa SER, que agrupa a las empresas agro-energéticas y licoreras que el Grupo Pellas tiene en Centroamérica.



7.4.2 ¿QUÉ Y CÓMO PRODUCEN?

SER San Antonio cultiva y procesa la caña que es la materia prima para la producción de azúcar, biocombustible, alcohol y energía eléctrica. Cuenta además con una granja de camarones.

Como parte de su sistema de producción limpia destacan el control biológico de plagas, el uso racional de las fuentes de agua mediante un sistema eficiente de riego, el manejo adecuado de efluentes de fábrica, el control de emisiones para reducir los gases de efecto invernadero, una política de no desechos y de reciclaje, así como un plan de eficiencia energética y de generación de electricidad a partir del bagazo de la caña y de la biomasa del eucalipto, lo que ha permitido reducir a cero la utilización de bunker.

El sistema de producción de SER San Antonio cuenta con siete certificaciones internacionales: El Sistema de Gestión de Calidad: ISO9001; el Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria: HACCP (Hazard Analysis & Critical Control Points); el Sistema de Gestión de Inocuidad de los Alimentos: FSSC22000 (Food Safety System Certification); y el Sistema de Gestión para la Seguridad Alimentaria de la Comunidad Judía: OK KOSHER.

Posee asimismo la Certificación RFS2 EPA (Renewable Fuel Standard #2); el Sistema de Gestión para la Sustentabilidad, ISCC (International System Certification & Carbon) y OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Systems).

7.4.3 VISIÓN

Ser los productores más rentables y de mejor calidad de azúcar, energía renovable, alcohol y de bebidas espirituosas de marca. Que nuestro ron Flor de Caña sea una de las 5 marcas de ron Premium plus de mayor venta mundial y líder en el mercado de espíritus destilados en Centroamérica.

Para lograrlo, alineamos nuestras organizaciones de manera que nuestra visión sea compartida por todos y que las fuerzas del mercado y la satisfacción de nuestros clientes sean factores determinantes en lo que hacemos.



Valoramos a nuestro personal, somos sensibles a sus necesidades y nos proponemos capacitarlos, remunerarlos adecuadamente y motivarlos en la búsqueda de la excelencia.

Operamos bajo estrictos principios éticos y compartimos los mismos valores, estamos apasionadamente comprometidos con la innovación, la eficiencia, el mejoramiento continuo y la responsabilidad social.

7.4.4 VALORES

- **Confiabilidad:** El ser confiable reúne los valores de honestidad, integridad, lealtad y capacidad de cumplir.
- **Respeto:** El respeto por nuestros clientes, colaboradores, el medio ambiente y por nuestra comunidad nos coloca en un nivel superior y nos asegura permanencia.
- **Humanidad:** Los principios y normas que promueven el desarrollo humano son el corazón de la ética.
- **Responsabilidad:** Somos responsables de lo que hacemos y la responsabilidad exige de nosotros la excelencia.

Sus siglas (SER) tienen un significado alusivo a los principales productos y servicios que ofrecen a la población dentro y fuera del país, en ellas se destacan el Azúcar, la Energía y el Ron.



VIII. DISEÑO METODOLOGICO

8.1 Tipo de Estudio

La presente investigación se enmarca dentro del alcance descriptivo, porque conoceremos características y generalidades de la empresa, detallando la situación tal como se presenta en la realidad. Es decir, se utilizó la observación directa y el análisis del instrumento de estudio el cuales fue una encuesta realizada a los colaboradores de esta área, con el fin de percibir si ellos conocen las características y funciones de cada uno de los principios propuestos por Henry Fayol para una mejor administración de este departamento.

Nuestra investigación tiene un enfoque cualitativo porque utilizamos la recolección de datos sin medición numérica para el proceso de interpretación. Es decir que se conocen las cualidades, aptitudes, comportamientos y las habilidades de liderazgo en base a los principios administrativos en los colaboradores del área de RYMMA.

8.2 Diseño de Estudio

Nuestra investigación es No Experimental porque los fenómenos se observaron tal como se dan en su contexto natural para su posterior análisis. No hay manejo de las variables en estudio para realizar experimentos ni probar hipótesis. El propósito principal consiste en reconstruir la realidad tal y como la observamos dentro del sistema que como investigadores previamente establecimos.

De corte transversal porque los datos se recolectaron en un solo momento y en un tiempo único. En nuestro estudio el periodo comprendido es de julio a noviembre del año 2018.

8.3 Área de Estudio

El almacén de Reparación y Mantenimiento de Maquinaria Agrícola (RYMMA) del área de logística del ingenio SER San Antonio, empresa dirigida al sector de la producción, ubicada en la ciudad de Chichigalpa, en el departamento de Chinandega Nicaragua.



8.4 Población

La población de nuestro estudio son los colaboradores permanentes del almacén de Reparación y Mantenimiento de Maquinaria Agrícola (RYMMA) en el área de logística del ingenio SER San Antonio.

En la presente investigación no se extrajo muestra, se aplicó un censo ya que se tomaron en su totalidad los 12 colaboradores que trabajan en el almacén que nos permitió realizar el estudio. Esta totalidad estadísticamente nos permitió realizar un mejor análisis para la propuesta del instrumento de evaluación.

8.5 Fuentes de Recolección de Información

8.5.1 Fuentes Primarias: Encuesta realizada a los 12 colaboradores del almacén de Reparación y Mantenimiento de Maquinaria Agrícola (RYMMA) en el área de logística. Esta fuente de recolección de datos se complementó con el método de la observación directa.

8.5.2 Fuentes Secundarias: Se procedió al estudio de citas bibliográficas y literatura especializada, con el propósito de mejorar y actualizar algunos conceptos referidos a los 14 principios administrativos de Henry Fayol y a la forma de evaluación de un área en específico, siempre en base a dichos principios.

Adicionalmente se adquirió información en artículos relacionados con el tema, así como páginas web que nos sirvieron para documentarnos, a fin de recolectar la información necesaria para cumplir los objetivos planteados.

A su vez, se tomó como referencia una investigación basada en un estudio similar al nuestro, desarrollado en la facultad de educación e idiomas de la UNAN Managua.



8.6 Instrumento de recolección de datos

Para la obtención de información sobre la evaluación de las funciones administrativas y el desempeño de los colaboradores en base a los 14 principios administrativos de Fayol, utilizamos el método mixto, que consistió en la aplicación de encuestas a los colaboradores del almacén y también se utilizó la técnica de la observación directa en donde se tomó nota de las características que se observaron y que sirvieron para confirmar la información obtenida.

La encuesta realizada a los colaboradores fueron 56 preguntas tanto abiertas como cerradas que nos brindaron un panorama de la estructura organizacional de esta área y de las funciones de los colaboradores.

8.7 Procesamiento y Análisis de datos

El proceso de realización de las encuestas y la observación directa tomó alrededor de 3 días, debido a que tuvimos que acoplarnos al horario que tenían disponible para atendernos, cabe mencionar que su cooperación fue de un 100%, lo que garantizó obtener información veraz y confiable. Luego de la recolección de los datos, procedimos al análisis de los mismos con ayuda de los programas de computación Excel y Word.

Una vez hecho este análisis, elaboramos conclusiones y recomendaciones en base a los resultados obtenidos.

El proceso de tabulación e interpretación de análisis nos tomó aproximadamente una semana, donde pudimos observar con detalle los resultados arrojados por la realización de la encuesta. Utilizamos tablas de frecuencia para mayor comprensión de los resultados.

8.8 Criterios de Inclusión

- ✓ Trabajadores permanentes del almacén de Reparación Y Mantenimiento de Maquinaria Agrícola (RYMMA) del ingenio SER San Antonio ubicado en la ciudad de Chichigalpa.



8.9 Criterios de Exclusión

- ✓ Trabajadores que no pertenezcan al área del almacén de Reparación Y Mantenimiento de Maquinaria Agrícola (RYMMA).

8.10 Consideraciones Éticas

Las consideraciones éticas a tomar en cuenta en el procedimiento de recolección de datos son las siguientes:

Antes de proceder a recolectar datos, se les informó a las personas en qué consistía el trabajo investigativo de manera verbal, evitando así la distorsión de resultados.

Todos los datos recopilados son utilizados de manera anónima, únicamente para fines investigativos, sin tomar en cuenta los nombres de las personas.



8.11 Operacionalización de las Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES DEFINICIÓN OPERACIONAL
DIVISIÓN DEL TRABAJO	<p>Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán sus oficios.</p> <p>Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje. Esta es la especialización que los economistas consideran necesaria para la eficiencia en el uso de la mano de obra.</p> <p>Fayol aplica el principio a todos los tipos de trabajo, tanto administrativo como técnico. La división del trabajo tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo.</p>	<p>Descripción de Funciones</p>	<p>Permite definir las esperas del empleador y de los empleados, delimitando claramente las competencias y responsabilidades del colaborador. Es la recopilación ordenada y calificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo el trabajo. Con la descripción de funciones se logra limitar y definir las actividades de cada persona en cada puesto.</p>
	<p>Departmentalización</p>	<p>Es un proceso por el cual, se agrupan, entre los órganos de una determinada organización actividades o funciones similares y lógicamente relacionadas. En un primer momento se parte el trabajo por tareas logrando una especialización que permite obtener ganancias de productividad. Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en departamentos específicos con base en su similitud</p>	



VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES DEFINICIÓN OPERACIONAL
AUTORIDAD	Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes, no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan, también autoridad personal (Liderazgo). La autoridad consiste en el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer	Liderazgo	Es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto.
		Potestad	Es el poder, el derecho o la autoridad de hacer, decidir o delegar algún tipo de función en específica. Esta otorga la capacidad de dirigir personas que estén a su cargo, de la misma manera desarrolla obligaciones y derechos.



VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES DEFINICIÓN OPERACIONAL
DISCIPLINA	La disciplina está definida como la manera ordenada y sistemática de hacer las cosas, siguiendo un conjunto de reglas y normas estrictas que, por lo general, la rigen una actividad o una organización. La disciplina consiste esencialmente en la obediencia, la asiduidad, la actividad, la presencia y los signos exteriores de respeto realizados conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.	Políticas	Es la orientación o directriz que debe ser divulgada entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la empresa, son guías para orientar la acción, son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, son criterios generales de ejecución que contemplan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, estas son dictadas desde los niveles jerárquicos más altos de la empresa.
		Reglas	Principio que se impone o se adopta para dirigir la conducta o la correcta realización de una acción o el correcto desarrollo de una actividad. Son acciones radicales que se implementan para una mejor administración de los recursos.



VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES DEFINICIÓN OPERACIONAL
UNIDAD DE MANDO	Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación en particular solamente de una persona. Esto significa que los empleados deberán recibir órdenes sólo de un superior.	Instrucciones	Son una forma de enseñanza, que consiste en la impartición de conocimientos o datos mediante un sistema determinado.
		Asignación de tareas	El éxito de un sistema va a depender del reparto efectivo de tareas, se necesita considerar diferentes opciones para una buena toma de decisión antes de definir una frontera específica en un mismo sistema.



VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES DEFINICIÓN OPERACIONAL
UNIDAD DE DIRECCIONES	Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.	Coordinación	Consiste básicamente en la aplicación de un método o sistema para mantener la dirección y la orientación correcta de cualquier función o plan que se esté realizando.
	Según este principio, cada grupo de actividades con el mismo objetivo deben tener una cabeza y un plan.	Dirigir	Es el acto de seguir un determinado orden de cosas hacia un mismo fin. Consiste en liderar un proceso por medio del cual se pretendan alcanzar ciertas metas consideradas como beneficiosas.



VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES DEFINICIÓN OPERACIONAL
SUBORDINACIÓN DEL INTERÉS INDIVIDUAL AL INTERÉS GENERAL	<p>En cualquier empresa el interés de los colaboradores no debe tener prioridad sobre los intereses de la organización como un todo.</p> <p>Esto se explica por sí solo; cuando ambos difieren, la gerencia debe conciliarlos.</p>	Interés común	<p>Es un concepto que en general puede ser entendido como aquello de lo que se benefician todos los ciudadanos, puede ser aprovechado o utilizado por todas las personas en un órgano de la sociedad que tiene que proteger y promover el bien común, ya que, este redundará en el beneficio de todos los miembros involucrados en una misma organización.</p>
	<p>Este principio nos recuerda que en una empresa el interés de un agente, o de un grupo de agentes no debe prevalecer sobre el interés de la organización.</p>	Acuerdo justo	<p>Es un acto de entendimiento entre dos a más partes sobre un tema determinado. Es la acción que se compromete a velar por los intereses de todos los individuos en una misma organización.</p>



VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES DEFINICIÓN OPERACIONAL
JUSTA REMUNERACIÓN	La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos. La remuneración y los métodos de pago deberán ser justos y permitirles la satisfacción máxima posible a los empleados y a la empresa. La remuneración del personal constituye el precio del servicio prestado, debe ser neutral y, en todo lo que sea posible, dar satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al empleador y al empleado.	Retribución	La retribución total es el conjunto de las recompensas cuantificables que recibe un empleado por su trabajo. Incluye tres elementos: salario base, incentivos salariales y prestaciones o retribuciones.
		Equitativa	Es todo aquello que se destaque o caracterice por su equidad, justicia e imparcialidad. Un acto será considerado como equitativo cuando manifiesta una correcta proporcionalidad y lo contrario será la injusticia y lo parcial.



VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES DEFINICIÓN OPERACIONAL
CENTRALIZACIÓN	Fayol creía que los gerentes debían conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos la autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente sus oficios. Sin usar el término “centralización de autoridad”, Fayol se refiere al grado en que la autoridad está concentrada o dispersa. Las circunstancias individuales determinarán el grado que “dará la mejor producción general”. La centralización no es un sistema administrativo bueno o malo en sí, pudiendo ser adoptado o abandonado según la voluntad de los dirigentes o la influencia de las circunstancias, pero ella existe siempre en mayor o menor grado.	Delegar	Consiste en otorgar a otra persona una responsabilidad determinada. Se delega en otra persona porque se confía en ella o porque es útil hacerlo y de esa manera, conocer sus capacidades.
		Individualismo	Es la tendencia de una persona a obrar según su propia voluntad, sin contar con la opinión de los demás individuos que forman parte de una misma organización.



VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES DEFINICIÓN OPERACIONAL
JERARQUÍA	La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa. Fayol concibe esto como una “cadena de superiores” desde los niveles más elevados hasta los más bajos, los cuales habrán de observarse normalmente, pero no se respetarán cuando el hecho de seguirlos escrupulosamente fuera perjudicial, ésta está constituida por una serie de jefes que van desde la autoridad superior hasta los agentes inferiores.	Subordinado	Es la dependencia que se establece ante otra persona respetando la relación jerárquica que pueda existir entre ellos y creando canales de comunicación adecuados entre personas y departamentos de una misma organización.
		Organigrama	Es un esquema donde se representa gráficamente la estructura organizacional de un ente, empresa u organismo público.



VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES DEFINICIÓN OPERACIONAL
ORDEN	Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado, en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.	Organizar	Es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos siguiendo un orden adecuado. Es la aplicación que define ciertos elementos, los cuales ayudaran a mantener todo bajo control.
	Al dividir el orden en “material” y “social”, Fayol sigue el sencillo proverbio de “un lugar para todas las cosas y todas las cosas en su lugar”. Esto es, en esencia, un principio de organización en el arreglo de cosas y personas.	Lineamiento	Es una tendencia, una dirección o un rasgo característico de algo, es el enfoque y la orientación de un conjunto de ideas trazadas con el objetivo de mantener siempre una buena comunicación entre personas.



VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES DEFINICIÓN OPERACIONAL
EQUIDAD	Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos. La lealtad y la devoción deberán obtenerse del personal mediante una combinación de amabilidad y justicia por parte de los gerentes cuando traten con los subordinados.	Justicia	Es un conjunto de valores esenciales sobre los cuales debe basarse una sociedad es una cualidad del ser humano que se encarga de distribuir de manera equilibrada lo que le corresponde a cada persona que tiene a su cargo.
		Igualdad	La igualdad es una equivalencia o conformidad en la calidad, cantidad o forma de dos o más elementos.



VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES DEFINICIÓN OPERACIONAL
ESTABILIDAD DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL	Un agente necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y llegar a desempeñarla bien, admitiendo que esté dotado de las aptitudes necesarias. Si el agente es desplazado cuando apenas ha concluido el periodo de aprendizaje, o antes de que este termine, no habrá tenido tiempo de rendir un trabajo apreciable y si la misma situación se repite indefinidamente, la función no será nunca desempeñada con plena satisfacción.	Estabilidad	Es la cualidad de permanecer en un lugar por mucho tiempo sin experimentar cambio alguno. Puede atribuirse a la firmeza o seguridad en un espacio o lugar determinado. Es también la ausencia de un conjunto de cambios y la perseverancia o constancia de algo en un periodo establecido.
		Aprendizaje	Es la adquisición de cualquier conocimiento a partir de la información que se percibe y es la experiencia que se recibe de algo o de alguien.



VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES DEFINICIÓN OPERACIONAL
INICIATIVA	<p>Debe darse a los subalternos la libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se cometan errores.</p>	Creatividad	Consiste en encontrar algunos procedimientos o elementos para desarrollar labores de manera distinta a la tradicional, con la intención de satisfacer un determinado propósito.
	<p>La iniciativa se concibe como la elaboración y la ejecución de un plan. Como es una de las “satisfacciones más profundas que un hombre inteligente puede experimentar”. Fayol exhorta a los gerentes a “sacrificar la vanidad personal” con el fin de permitir que los subordinados ejerzan la iniciativa.</p>	Oportunidad	Se denomina oportunidad a toda circunstancia en la cual existe la posibilidad de lograr algún tipo de mejora de índole económica, social o laboral, con el fin de demostrar nuevas capacidades.



VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES DEFINICIÓN OPERACIONAL
ESPÍRITU DE CUERPO	Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Recomendaba por ejemplo el empleo de comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.	Equipo	Es un grupo de personas que se unen en función de la consecución de un objetivo en común, es la acción individual, que al tratar de conseguir objetivos en común pueden unirse sin ningún problema y no ponen en peligro la cooperación entre ellos.
	Éste es el principio de que “la unión hace la fuerza”, así como una extensión del principio de la unidad de mando que subraya la necesidad del trabajo en equipo y la importancia de la comunicación para obtenerlo.	Armonía	Permite desarrollar ambientes de trabajo agradables que dan paso a una mejor relación entre los colaboradores de una empresa.



IX. ANALISIS DE RESULTADOS

TABLA N°1: DIVISIÓN DEL TRABAJO

DIMENSION	PREGUNTAS	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
		SI	NO	SI	NO
Descripción de Funciones	¿Conoce las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo?	12	0	100%	0%
	¿Su superior inmediato le orienta las funciones que debe desempeñar?	9	3	75%	25%
Departamentalización	¿Considera que todas las tareas realizadas dentro del almacén contribuyen a cumplir con los objetivos de la organización?	12	0	100%	0%
	¿Cree que el agrupamiento de las funciones se ha realizado de manera correcta para cada uno de los colaboradores?	12	0	100%	0%

Al evaluar el primer principio en el área de estudio, por medio de las dimensiones descripción de funciones y departamentalización, pudimos conocer que en su totalidad los 12 colaboradores del almacén conocen las funciones que deben desempeñar en su puesto de trabajo para un total del 100%. Esto nos indica que cada uno de ellos está realizando sus labores según lo orientado.

Al preguntarles que si su superior inmediato les orienta las funciones que deben desempeñar 9 de ellos dijeron que si, equivalente al 75% y 3 dijeron que no equivalente al 25%, alegando que en algunos casos el superior esta fuera del área y realizan las actividades según las necesidades que se presente.

En su totalidad el 100% de los colaboradores consideran que todas las tareas realizadas dentro del almacén contribuyen a cumplir con los objetivos de la organización y también coinciden que el agrupamiento de las funciones se ha realizado de manera correcta para cada uno de ellos. Lo que nos demuestra que en la empresa existen departamentos formalmente establecidos.



TABLA N°2: AUTORIDAD

DIMENSION	PREGUNTAS	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
		SI	NO	SI	NO
Liderazgo	¿Cree que el responsable del área posee las características de un líder?	9	3	75%	25%
	¿Se siente motivado a desempeñar su trabajo en base al liderazgo de su responsable?	9	3	75%	25%
Potestad	¿Considera que existe potestad de su responsable para tomar decisiones?	12	0	100%	0%
	¿Considera que la potestad es utilizada de manera adecuada?	9	3	75%	25%

Dentro de la dimensión de liderazgo el 75% de los colaboradores consideran que su responsable posee características de un líder y el 25% de ellos respondió que no, obteniendo el mismo resultado al preguntarles que si se sentían motivados a desempeñar su trabajo en base al liderazgo de su responsable, encontrando que 9 de ellos equivalentes al 75% dijeron que si y 3 que representan el 25% respondieron que no.

En este mismo principio de autoridad, logramos conocer que el 100% de los colaboradores del área consideran que existe potestad de su responsable para tomar decisiones, considerando que 9 de ellos aseguran que esta potestad es utilizada de manera adecuada para un equivalente del 75%, sin embargo, el 25% respondió que no es utilizada de manera adecuada.

Lo anterior indica que existe autoridad en el departamento de almacén lo que permite un buen ambiente laboral en la organización, quedando de manifiesto que estas prácticas organizacionales son indispensables para toda empresa sin importar el giro de la misma.



TABLA N°3: DISCIPLINA

DIMENSION	PREGUNTAS	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
		SI	NO	SI	NO
Política	¿Existen políticas dentro del almacén?	10	2	83%	17%
	¿Conoce las políticas?	0	12	0%	100%
Regla	¿Existen reglas que se adecuen para dirigir la conducta de los colaboradores?	6	6	50%	50%
	¿Considera que se cumplen las reglas?	5	7	42%	58%

En el tercer principio 10 de los colaboradores del área aseguran que si existen políticas dentro del almacén equivalentes a un 83% y 2 de ellos manifiestan que no existen para un equivalente del 17%. A pesar que la mayoría asegura que, si existen, el 100% de ellos respondieron que no las conocen, alegando que no se les fueron presentadas al momento de ser contratados ni en el transcurso de los años laborales que llevan dentro de dicha empresa. Al preguntarles que si existen reglas que se adecuen para dirigir la conducta de los colaboradores, obtuvimos una respuesta equitativa donde el 50% de ellos expresaron que sí y el otro 50% dijeron que no. Por otro lado, solamente el 42% de ellos consideran que si se cumplen dichas reglas y el 58% expresaron que no aduciendo que no existen sanciones tan claras que los obliguen a cumplir dichas reglas.

Lo que nos permite analizar que las políticas y las reglas en su totalidad no están tan claras para los colaboradores del almacén y esto nos indica que dicho principio no se está cumpliendo como debería aportando aspectos negativos al almacén y creando cierto descontrol en la parte organizacional, puesto que estas acciones solamente detienen el desarrollo de toda empresa.



TABLA N°4: UNIDAD DE MANDO

DIMENSION	PREGUNTAS	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
		SI	NO	SI	NO
Instrucciones	¿Existe un manual de procedimientos que permita el buen desempeño de sus labores?	0	12	0%	100%
	¿Considera que puede contar con una persona para adquirir conocimiento de su puesto de trabajo?	11	1	92%	8%
Asignación de tareas	¿Considera que las tareas que desempeña fueron asignadas correctamente?	12	0	100%	0%
	¿Considera que fueron tomadas en cuenta sus capacidades para la asignación del puesto?	10	2	83%	17%

En el principio unidad de mando se contemplan las instrucciones como parte de las dimensiones donde pudimos conocer que el 100% de los colaboradores aseguran que no existe un manual de procedimiento que permita el buen desempeño de sus labores, ellos manifiestan que de existir dicho manual nunca se los han presentado.

El 92% de los colaboradores consideran que, si pueden contar con una persona para adquirir conocimientos de su puesto de trabajo, mencionando que dichos conocimientos provienen de su jefe inmediato y el 8% de ellos consideran que no.

Al evaluar la asignación de tareas como una dimensión, en su totalidad los 12 colaboradores equivalentes al 100% manifiestan que las tareas que desempeñan fueron asignadas correctamente.

Por otro lado 10 de los colaboradores equivalentes a 83% consideran que si fueron tomadas en cuenta sus capacidades para la asignación del puesto y el 17% manifiestan que no. Estos resultados nos expresan que no existe un manual que contenga las instrucciones que deben desempeñar, sin embargo no existe problema con la asignación de tareas, poniendo de manifiesto la unidad de mando dentro del área.



TABLA N°5: UNIDAD DE DIRECCIÓN

DIMENSION	PREGUNTAS	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
		SI	NO	SI	NO
Coordinación	¿Existe una buena coordinación en cuanto al trabajo elaborado en esta área?	10	2	83%	17%
	¿Considera que el método empleado por su responsable para el cumplimiento de los objetivos del almacén es acorde a sus funciones?	9	3	75%	25%
Dirigir	¿Las tareas asignadas son orientadas por una misma persona?	10	2	83%	17%
	¿Todos los empleados trabajan de acuerdo a un plan establecido para el área?	12	0	100%	0%

En este principio 10 de los colaboradores, equivalentes al 83% consideran que si existe una buena coordinación en cuanto al trabajo elaborado en esta área y 2 de ellos equivalentes al 17% expresan que no.

El 75% de los encuestados consideran que el método empleado por su responsable para el cumplimiento de los objetivos del almacén es acorde a sus funciones y el 25% expresan que no, alegando que en ocasiones se les indican tareas que no les corresponden.

Al preguntarles que si las tareas asignadas son orientadas por una misma persona 10 de ellos equivalentes al 83% respondieron que sí y el 17% expresaron que no siempre es la misma persona la que les orienta las labores.

Sin embargo, en su totalidad el 100% de los encuestados manifestaron que todos trabajan de acuerdo a un mismo plan establecido para el área expresando que ese es uno de los objetivos a cumplir para poder hacer que el trabajo se realice de una manera más eficiente.

Determinando que la coordinación y la dirección que se ejecuta en el almacén han dado resultados que hasta el momento están siendo satisfactorios para el bienestar económico de la empresa y de sus colaboradores.



TABLA N°6: SUBORDINACIÓN DEL INTERÉS INDIVIDUAL AL INTERÉS GENERAL

DIMENSION	PREGUNTAS	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
		SI	NO	SI	NO
Interés Común	¿Existe interés común de acuerdo a las actividades desempeñadas dentro de esta área?	9	3	75%	25%
	¿Piensa usted que la relación jefe-trabajador en el área de almacén contribuyen a un bien común?	11	1	92%	8%
Acuerdo Justo	¿Existe un contrato laboral con la empresa?	12	0	100%	0%
	¿Cree que se han cumplido todos los puntos establecidos en su contrato laboral?	10	2	83%	17%

En este principio 9 de los colaboradores equivalentes al 75% consideran que existe interés común de acuerdo a las actividades desempeñadas dentro de esta área, por el contrario 3 de ellos, equivalentes al 25% manifiestan que no hay ningún interés común, ya que, cada quien labora para cumplir sus propios objetivos.

El 92% de los colaboradores expreso que la relación jefe-trabajador en el área del almacén contribuye a un bien común, manifestando al mismo tiempo que no siempre existe buena comunicación con su superior y el 8% de ellos respondió que dicha relación no contribuye a ningún bien común.

Al preguntarles que si existe un contrato laboral con la empresa el 100% de ellos respondió que sí. Sin embargo, al responder que si se han cumplido todos los puntos establecidos en su contrato laboral el 83% de ellos expreso que si dando paso a que el 17% manifestara que dicho contrato no se cumple en su totalidad alegando que no pueden hacer nada porque desconocen los recursos que los amparan para poder hacer cumplir dicho contrato.

Lo que nos permite entender que es importante que siempre exista un interés en común y acuerdo justo entre la empresa y el colaborador, ya que, eso permitirá un mejor desempeño en sus labores.



TABLA N°7: JUSTA REMUNERACIÓN

DIMENSION	PREGUNTAS	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
		SI	NO	SI	NO
Retribución	¿Considera que la remuneración obtenida está acorde a sus funciones?	9	3	75%	25%
	¿Recibe retribución por horas extras realizadas?	12	0	100%	0%
Equitativa	¿Existe equidad al momento de la distribución del trabajo de parte de su responsable?	6	6	50%	50%
	¿Considera que las tareas asignadas se realizan de manera imparcial?	4	8	33%	67%

En el séptimo principio podemos observar que el 75% de los colaboradores consideran que la remuneración obtenida si está acorde a sus funciones y 3 de ellos equivalentes al 25% expresan que no, alegando que en ocasiones las labores que desempeñan no equivalen al salario que devengan.

En su totalidad los 12 colaboradores expresan que si reciben retribución por horas extras realizadas para un total del 100%.

Al considerar que si existe equidad al momento de la distribución del trabajo de parte de su responsable el 50% de ellos respondió que sí y el otro 50% dijo que no, debido a que en algunos casos sienten que trabajan más que otros, incluso al desempeñar los mismos puestos.

Esto nos permite comprender que a pesar de que si se les remuneran las labores realizadas en horarios extras ellos presentan cierta inconformidad, ya que, en algunos casos dicho pago se les retrasa lo que muchas veces funciona como un aspecto negativo debido a que no se sienten totalmente motivados a realizarlos



TABLA N°8: CENTRALIZACIÓN

DIMENSION	PREGUNTAS	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
		SI	NO	SI	NO
Delegar	¿Cree que las responsabilidades de esta área están centradas únicamente en el jefe?	4	8	33%	67%
	¿Considera que las labores que desempeña le permiten asumir alguna responsabilidad?	6	6	50%	50%
Individualismo	¿Considera que las labores realizadas en esta área se desempeñan de manera individual?	7	5	58%	42%
	¿Piensa que sus opiniones sobre el trabajo son tomadas en cuenta?	10	2	83%	17%

En el principio de centralización, 4 de los colaboradores, equivalentes al 33% expresaron que las responsabilidades de esta área están centradas únicamente en el jefe, argumentando que de él depende el desempeño de los colaboradores, mientras que 8 de ellos equivalentes al 67% indicaron que no, debido a que sienten que todos aportan a cumplir con el trabajo encomendado, uniendo esfuerzos para organizar bien el tiempo que se requiere y de esa manera lograr con los objetivos del almacén.

También se les preguntó que, si las labores que desempeñan le permiten asumir alguna responsabilidad, donde encontramos que el 50% de ellos consideran que si, pero solicitando un poco más de tiempo para poder cumplir con lo encomendado y el otro 50% expresan que no, alegando que normalmente los recargan de trabajo y no les alcanzaría el tiempo para poder cumplir con lo requerido.

El 58% de los colaboradores opinan que las labores realizadas en el área si se desempeñan de manera individual y el 42% de estos opinan que no, puesto que ellos mismos nos argumentan que se desarrollan de manera colectiva y trabajando en equipo.

Al preguntarles que si sus opiniones sobre el trabajo son tomadas en cuenta el 83% respondió que sí, puesto que ya en ocasiones lo han hecho y de esa manera han podido realizar el trabajo de forma más efectiva y 17% manifestó que no.



TABLA N°9: JERARQUÍA

DIMENSION	PREGUNTAS	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
		SI	NO	SI	NO
Subordinado	¿Existe una buena relación entre usted y su responsable?	10	2	83%	17%
	¿Las actividades que realiza son orientadas por su responsable?	12	0	100%	0%
Organigrama	¿Existe un organigrama formal en esta área?	3	9	25%	75%
	¿Conoce la jerarquía establecida en el organigrama?	1	11	8%	92%

En este principio podemos apreciar que el 83% de los encuestados dicen mantener una buena relación con su responsable, sosteniendo que es algo primordial para un buen ambiente laboral. Sin embargo, un 17% de ellos expresó que no tienen buena relación alegando que se debe a la falta de comunicación que muchas veces se da a como ya lo habían manifestado anteriormente.

Al preguntarles que si las actividades que realizan son orientadas por su responsable los 12 colaboradores respondieron que si para un equivalente del 100%.

Por otro lado, se les preguntó que, si existe un organigrama formal dentro del área en estudio y solamente 3 de ellos respondieron que sí, para un equivalente del 25%, mientras que el 75% expresaron que no, aduciendo que de existir dicho organigrama nunca han tenido conocimiento del mismo, expresando que consideran necesario que se les presente y esté a la vista de todos para un mejor funcionamiento del área.

Al momento de saber si conocen la jerarquía establecida en el organigrama uno de ellos respondió que si para un equivalente del 8%, mientras que el 92% de ellos dijo no saber nada al respecto, alegando otros que no conocen la jerarquía establecida formalmente en el organigrama, pero sí de manera implícita dentro del almacén saben cuáles son sus superiores.



TABLA N°10: ORDEN

DIMENSION	PREGUNTAS	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
		SI	NO	SI	NO
Organizar	¿Considera que exista organización en esta área que permita cumplir las metas y objetivos establecidos?	11	1	92%	8%
	¿Cree que el cargo que desempeña o la labor que realiza esta adecuada a sus capacidades?	11	1	92%	8%
Lineamiento	¿Piensa que las orientaciones recibidas están bajo una misma línea?	11	1	92%	8%
	¿Cree que cada una de las tareas realizadas permite el cumplimiento de los objetivos del almacén?	11	1	92%	8%

En el principio de orden, podemos conocer que el 92% de los colaboradores consideran que existe organización en esta área y que permite cumplir las metas y objetivos establecidos en el almacén y el 8% expreso que no existe dicha organización.

De igual manera quisimos conocer que si el cargo que desempeña o las labores que realiza están adecuadas a sus capacidades y el 92% de ellos respondió que sí, dando paso a que solo el 8% de ellos expresara lo contrario.

Como parte de este mismo principio el 92% de ellos piensan que las orientaciones recibidas están bajo una misma línea y solo el 8% piensa que no. Obteniendo el mismo resultado que los anteriores, apreciando que el 92% de los colaboradores consideran que cada una de las tareas realizadas si permiten el cumplimiento de los objetivos del almacén y tan solo un 8% respondió que no.

Lo que nos manifiesta que este principio está siendo controlado en relación a los inconvenientes que han podido manifestar según sus propias expresiones hasta el momento. Sin embargo, consideramos que no se pueden pasar por alto porque estamos conscientes que podrían desencadenar situaciones más complejas que pongan en riesgo la estabilidad del área y por ende de la empresa como tal.



TABLA N°11: EQUIDAD

DIMENSION	PREGUNTAS	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
		SI	NO	SI	NO
Justicia	¿Cree que cada tarea realizada va acorde a lo que le corresponde según sus funciones?	8	4	67%	33%
	¿Considera que su responsable al asignar funciones lo hace de manera equilibrada?	8	4	67%	33%
Igualdad	¿Cree que todos los colaboradores del área reciben un trato igual por parte de su responsable y compañeros de trabajo?	5	7	42%	58%
	¿Considera que dentro del almacén exista igual oportunidad para aprender, crecer o mejorar?	9	3	75%	25%

En el principio de equidad sobresalen la justicia y la igualdad como las dimensiones en estudio, en la que 8 de los colaboradores consideran que cada tarea realizada si va acorde a lo que le corresponde según sus funciones equivalentes al 67% de ellos, mientras que el 33% expresa que no, manifestando que en ocasiones realizan tareas fuera de las que normalmente les corresponden.

También logramos conocer que la misma cantidad de personas equivalentes al 67% expresan que su responsable al asignar funciones si lo hace de manera equilibrada, mientras que el 33% de ellos consideran que no y expresan que a veces se carga de trabajo a una sola persona y eso impide que se desarrolle todo de manera equilibrada.

Al preguntarles que, si todos los colaboradores del área reciben un trato igual por parte de su responsable y de sus compañeros de trabajo solamente el 42% de ellos respondió que sí, en cambio el 58% de ellos manifestó lo contrario, pero ninguno quiso expresar algún motivo por el cual dieron esa respuesta negativa.

El 75% de ellos respondieron considerar que dentro del almacén existe igual oportunidad para aprender, crecer y mejorar, expresando que a todos se les brindan las mismas oportunidades de desarrollo, mientras que el 25% considera que no, porque se sienten en desventajas ante algunos de sus compañeros de labores que si son tomados en cuenta de una manera más evidente.



TABLA N°12: ESTABILIDAD DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

DIMENSION	PREGUNTAS	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
		SI	NO	SI	NO
Estabilidad	¿Considera que puede seguir laborando por tiempo indefinido en su puesto?	4	8	33%	67%
	¿Existe poca rotación de personal en el área?	9	3	75%	25%
Aprendizaje	¿Recibió algún tipo de capacitación al momento de integrarse a la empresa?	4	8	33%	67%
	Cuando se le presenta alguna inquietud. ¿Su jefe le brinda información?	12	0	100%	0%

En el principio de estabilidad de contratación de personal logramos conocer que, a pesar de la poca rotación de personal dentro del área, solamente el 33% de ellos manifestó laborar por tiempo indefinido para la empresa, mientras que el 67 % de los colaboradores actuales respondieron que no, manifestando el deseo de crecer profesionalmente dentro o fuera de la empresa para alcanzar objetivos personales, por lo tanto, no se visualizan de manera permanente dentro de la misma.

El 75% de los colaboradores expresaron que, si existe poca rotación de personal dentro del área, alegando que desde hace 3 años se ha evitado esta práctica para un mejor aprovechamiento del recurso manteniendo orden dentro del almacén y el 25% indicaron lo contrario.

Se preguntó al personal del área de RYMMA si recibió capacitación al momento de integrarse a la empresa, sólo el 33% respondió que sí, mientras el 67% contestaron que no, alegando que lo que recibieron fue una inducción de manera breve sobre las funciones a realizar.

En el área de RYMMA es evidente el apoyo por parte del jefe a sus colaboradores ya que el 100% de los trabajadores indicaron recibir información cuando se presenta alguna inquietud.



TABLA N°13: INICIATIVA

DIMENSION	PREGUNTAS	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
		SI	NO	SI	NO
Creatividad	¿Considera que en el área permiten el desarrollo de la creatividad?	9	3	75%	25%
	¿Alguna vez ha planteado un procedimiento distinto para desarrollar sus labores?	4	8	33%	67%
Oportunidad	¿Ha tenido la oportunidad de demostrar nuevas capacidades para su puesto de trabajo?	8	4	67%	33%
	¿Su responsable le da la oportunidad de lograr alguna mejora laboral?	9	3	75%	25%

Analizando el cumplimiento del principio de iniciativa en el área de RYMMA, nos dimos cuenta que el 75% de los colaboradores indica que, si se permite el desarrollo de la creatividad, mientras el 25% indico que no, manifestando que no siempre es tomada en cuenta su creatividad.

Al momento de conocer si han planteado un procedimiento distinto para desarrollar sus labores pudimos conocer que el 33% de los colaboradores indicaron que sí, sin embargo, el 67% de ellos dijeron que no, ya que es complicado porque hay un procedimiento establecido y al cambiarlos se alterarían los resultados esperados.

Según el 67% de los colaboradores indican que, si se permite la oportunidad de demostrar nuevas capacidades para su puesto de trabajo, mientras el 33% indico que no porque aún no han tenido la oportunidad para demostrarlo.

Se preguntó a los colaboradores si su responsable da la oportunidad para lograr una mejora laboral, obteniendo como respuesta que el 75% de ellos respondieron que, si porque son tomadas en cuenta sus habilidades y conocimientos para desarrollar su trabajo, mientras que el 25% indicó que no.



TABLA N°14: ESPÍRITU DE CUERPO

DIMENSION	PREGUNTAS	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
		SI	NO	SI	NO
Equipo	¿Existe colaboración entre los miembros del equipo de trabajo del almacén?	11	1	92%	8%
	Cuando existe un inconveniente en el área. ¿Los colaboradores se apoyan?	12	0	100%	0%
Armonía	¿Considera que hay unión entre los colaboradores del almacén?	10	2	83%	17%
	¿Cree que el ambiente de trabajo permite una buena comunicación entre los colaboradores?	10	2	83%	17%

Los colaboradores del área de RYMMA, en un 92% argumentan que, si existe colaboración entre ellos, ya que ponen en práctica el apoyo mutuo. Sin embargo, el 8% equivalente a 1 trabajador indico no recibir colaboración de parte de sus compañeros.

Con un resultado positivo del 100%, los colaboradores del área de RYMMA indican apoyarse entre sí al momento de un inconveniente.

El 83 % de los colaboradores dijeron que, si hay unión dentro del almacén, ya que constantemente se están apoyando para cumplir con los objetivos que persiguen en el área, mientras que el 17% indica que no.

Según los colaboradores de RYMMA el ambiente de trabajo permite una buena comunicación ya que el 83% indicó que sí, mientras el 17% aduce que no porque hay personas muy difíciles de carácter.

Demostrándonos de esta manera que existe el trabajo en equipo y que se logra laborar en armonía, permitiendo así consolidar un clima organizacional agradable que les permite cumplir con los objetivos del almacén, no omitiendo que la participación de cada colaborador fue la que nos permitió desarrollar el presente análisis y poder concretar nuestras propias observaciones gracias a lo que ellos mismos nos expresaron.



X. CONCLUSION

Al iniciar este trabajo monográfico pudimos conocer diferentes aspectos que nos ayudaron a interpretar definiciones, contextos, términos y formas de ver la administración de empresas como lo que es, una ciencia y un arte, aspectos necesarios que nos ayudaron a concluir que los 14 principios administrativos de Henry Fayol, brindan un aporte significativo a toda empresa debidamente establecida y son un trampolín para todas aquellas agrupaciones económicas que desean establecerse en el mercado de un mundo cambiante.

Principios administrativos que al ser evaluados en el Almacén de Reparación y Mantenimiento de Maquinaria Agrícola (RYMMA) del ingenio SER San Antonio nos permitieron determinar que la división del trabajo, como primer principio experimenta un buen nivel de cumplimiento, ya que, podemos apreciar que los colaboradores de dicho almacén conocen las funciones que deben desempeñar dentro del área, manteniendo así un ritmo de trabajo favorable que facilita el cumplimiento de las tareas que demanda la empresa, en donde los superiores o encargados juegan un papel muy importante que hasta el momento deja buenos resultados para una organización como esta.

También podemos concluir que el principio de autoridad, siendo unos de los primeros en esta escala aportada por Fayol, se desarrolla de una manera estable dentro del área en estudio, donde existe la autoridad necesaria para tomar decisiones y delegar funciones sin el mayor problema posible, siendo acatadas y respetadas por parte de los colaboradores, quienes se someten con responsabilidad al cumplimiento de dichas orientaciones bajo la potestad que poseen sus superiores.

Por otro lado, consideramos que la disciplina es uno de los principios que debe cumplirse en toda organización puesto que es lo que permite a la misma una mayor estabilidad, ya que, es la base del orden y del buen comportamiento.



Al ser evaluada en el almacén de RYMMA, pudimos concluir que, este principio no se cumple en su totalidad puesto que ninguno de los colaboradores conocen las política del área y al mismo tiempo esto nos demuestra la debilidad que existe en cuanto al cumplimiento de las reglas, mismas que al ser incumplidas son un factor negativo ante el desarrollo de toda organización, puesto que crean un sin número de situaciones complejas que únicamente se encargan de restar y esto vendría afectar todo ambiente laboral que al final repercute en los procesos productivos.

Por otro lado, podemos destacar que, aunque esta área no posee un manual instructivo que permita un mejor entendimiento de las acciones laborales que se deban realizar, la unidad de mando como principio, establece un significativo cumplimiento al igual que la unidad de direcciones, que juntos sirven como clave para coordinar, dirigir y asigna funciones de manera más concreta, haciendo que los colaboradores se sientan más comprometidos con las labores que realizan.

De igual manera logramos concretar que el interés común resalta sobre el interés individual, comprendiendo así el lugar que ocupa dentro de los principios y del almacén de RYMMA, donde el cumplimiento de este es notable según lo expresado por parte de los miembros de dicho almacén. Sim embargo al tomar como referencia la justa remuneración tuvimos como resultados que dicho principio no se cumple a cabalidad en esta área, debido a que no siempre se satisfacen las necesidades de los colaboradores en el tiempo y la forma establecida lo que vendría siendo un motivo de descontento para los mismos poniendo en juego la calidad del trabajo realizado.

Concluimos que el principio de centralización se encuentra en un punto estable de cumplimiento, ya que, no se puede centralizar el trabajo en una sola persona o área en específica, ni tampoco se es conveniente permitir que dichas acciones laborales se tornen desenfocadas del objetivo que se persigue, puesto que se puede perder la línea y la dirección al no tener alguien que se encargue de centrar las ideas y de orientar la puesta en práctica de las mismas al momento de ser necesario, por lo que es importante mantener una buena estabilidad en cuanto a la concentración de las directrices organizacionales.



Sintetizamos también que en la jerarquía de dicha área existe un problema notable puesto que, en su mayoría, los colaboradores desconocen que exista un organigrama dentro del almacén, siendo esto una debilidad para el mismo, puesto que es necesario el conocimiento de una estructura organizacional para un mejor aprovechamiento de los recursos humanos, facilitando así la familiaridad de los colaboradores con sus superiores y demás departamentos.

Ser San Antonio, es una empresa cuya trascendencia y los resultados obtenidos en esta investigación nos permiten determinar que el principio de orden se cumple en el almacén de RYMMA y esto es un aporte significativo para la empresa, ya que según este principio se organizan todas las actividades propuestas para el desarrollo del trabajo y se manifiesta un lineamiento estratégico que permite una mayor estabilidad en los procesos productivos que ahí se ponen en práctica.

Son las expresiones de los mismos colaboradores las que nos permiten establecer nuestras propias conclusiones, interpretando que el principio de equidad si se cumple, aunque no en su totalidad porque algunos de ellos consideran que no existe un trato igualitario, logrando deducir que se debe a las diferentes capacidades que presentan los colaboradores al momento de realizar su trabajo, mismas que les permiten sobresalir ante la observación de su responsable.

Logrando entender que la estabilidad de contratación del personal también se encuentra en un punto de cumplimiento equilibrado, esto se debe al deseo de superación que presentan los colaboradores del área y a la oportunidad de crecimiento que ellos mismos expresan tener por parte de los esfuerzos humanos de la empresa en su alta gerencia, entendiendo la importancia que este principio posee no solo para el almacén, sino también para todos los departamentos que la conforman, puesto que de esta manera se aprovechan los recursos humanos, económicos y materiales que le darán a la organización la oportunidad de seguir con sus actividades económicas, fomentando así el aprendizaje en cada uno de sus miembros, tomando en cuenta que al iniciar sus labores dentro de la empresa no recibieron una capacitación como tal que les permitiera conocer lo que debían desempeñar.



En el principio de iniciativa podemos apreciar que hay cumplimiento del mismo dentro del almacén lo que desencadena una serie de propuestas que sirven para determinar y medir las capacidades de cada colaborador por medio de la creatividad y las oportunidades que puedan presentarse para el cumplimiento de objetivos personales y colectivos.

De la misma manera podemos decir que el espíritu de cuerpo como último principio en la escala brindada por Henry Fayol encierra el contenido y la práctica de cada uno, puesto que pone de manifiesto que de cumplirse cada principio al final se logrará compenetrar la esencia de cada uno de ellos y se contemplará en los resultados obtenidos, tal y como se manifiesta en el almacén por medio del trabajo en equipo y la armonía que se percibe en respuesta a la investigación realizada.

Lo que nos permite concluir que en el almacén de reparación y mantenimiento de maquinaria agrícola (RYMMA) se cumple en su mayoría con los principios administrativos aportados por el padre de la teoría de la administración moderna Henry Fayol, y esto se ve representado en la rentabilidad y la permanencia de la empresa en su amplia gama de productos y en la diversidad de servicios que brinda a la sociedad dentro y fuera del país, logrando posicionar sus productos en los mejores lugares según sus rubros siendo una organización sólida no sólo en su capital, sino también en los procesos utilizados a lo largo de los tiempos donde la estructura organizacional es un aspecto que se destaca aún con las debilidades que pueda presentar.

De la misma manera logramos determinar que la hipótesis antes planteada se rechaza, puesto que no existe un cumplimiento total de dichos principios y esto nos da una respuesta contraria a la aseveración antes elaborada, donde afirmábamos el cumplimiento de los 14 principios aportados por Henry Fayol.



XI. RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos y las conclusiones antes planteadas recomendamos lo siguiente:

- Que la gerencia del Almacén de Reparación y Mantenimiento de Maquinaria Agrícola (RYMMA) del área de logística, se asegure que sus colaboradores tengan conocimiento de las políticas establecidas dentro del almacén para un mejor orden en el desarrollo de las labores y el comportamiento personal de cada miembro del área.
- Que se cercioren que las reglas del almacén estén adecuadas para dirigir una buena conducta en cada uno de los colaboradores y que se logre el cumplimiento de las mismas en caso que sea necesario.
- Elaborar un manual de procedimiento que le permita al colaborador un mejor entendimiento de las labores y los procesos que deberá realizar una vez que se encuentre en su puesto de trabajo.
- Que los responsables de RYMMA del área logística distribuyan de forma equitativa el trabajo entre sus colaboradores y de esta manera evitar algún tipo de descontento por parte de los mismos.
- Colocar el organigrama del área en un lugar visible que permita a los colaboradores conocer de manera más precisa la estructura del área y que puedan identificar la jerarquía de la que ellos forman parte.
- Implementar métodos de capacitación integrales al momento de la contratación de nuevos colaboradores para un mejor aprovechamiento de los recursos humanos.



XII. BIBLIOGRAFÍA

- Fayol, Henry (1916) Administración Industrial y General. Paris, librería “EL ATENEÓ”.
- Roberto Hernández Sampieri (Metodología de la investigación)
- Ponce, R (1979). Principios de administración.
- Weihreich, Harold y Koontz (1999). Administración una Perspectiva Global.
- Stoner, James A. F, Freeman, R. Edward, Gilbert Jr. Daniel R. (1996) Administración: México.
- Scribd. (15 Julio 2018) Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/concepto de administraci3n>.
- www.gestiopolis.com/proceso administrativo.
- www.gestioplis.com/planificaci3n.



XIII. ANEXOS

Somos egresados de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-LEON y estamos desarrollando nuestro trabajo monográfico con el tema “Cumplimiento de los 14 principios administrativos de Henry Fayol, en el Almacén de Reparación y Mantenimiento de Maquinaria Agrícola (RYMMA) del área de logística del Ingenio SER San Antonio, ubicado en la ciudad de chichigalpa en el periodo comprendido de julio a noviembre del año 2018. Por dicha razón estamos solicitando su colaboración al responder esta encuesta de carácter anónima que nos ayudará a culminar con esta etapa de formación.

PRINCIPIO	DIMENSIÓN	PREGUNTAS	REPUESTAS		OBSEVACIÓN
			SI	NO	
División del trabajo	Descripción de funciones	¿Conoce las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo?			
		¿Su superior inmediato le orienta las funciones que debe desempeñar en su puesto?			
	Departamentalización	¿Considera que todas las tareas realizadas dentro del almacén contribuyen a cumplir con los objetivos de la organización?			
		¿Cree que el agrupamiento de las funciones se ha realizado de manera correcta para cada uno de los colaboradores?			



PRINCIPIO	DIMENSIÓN	PREGUNTAS	REPUESTAS		OBSEVACIÓN
			SI	NO	
Autoridad	Liderazgo	¿Cree que el responsable del área posee las características de un líder?			
		¿Se siente motivado a desempeñar su trabajo en base al liderazgo de su responsable?			
	Potestad	¿Considera que existe potestad de su responsable para tomar decisiones?			
		¿Considera que la potestad es utilizada de manera adecuada?			
Disciplina	Política	¿Existen políticas dentro del almacén?			
		¿Conoce las políticas?			
	Regla	¿Existen reglas que se adecuen para dirigir la conducta de los colaboradores?			
		¿Considera que se cumplen estas reglas?			



PRINCIPIO	DIMENSIÓN	PREGUNTAS	REPUESTAS		OBSEVACIÓN
			SI	NO	
Autoridad	Liderazgo	¿Cree que el responsable del área posee las características de un líder?			
		¿Se siente motivado a desempeñar su trabajo en base al liderazgo de su responsable?			
	Potestad	¿Considera que existe potestad de su responsable para tomar decisiones?			
		¿Considera que la potestad es utilizada de manera adecuada?			
Disciplina	Política	¿Existen políticas dentro del almacén?			
		¿Conoce las políticas?			
	Regla	¿Existen reglas que se adecuen para dirigir la conducta de los colaboradores?			
		¿Considera que se cumplen estas reglas?			



PRINCIPIO	DIMENSIÓN	PREGUNTAS	REPUESTAS		OBSEVACIÓN
			SI	NO	
Unidad de mando	Instrucciones	¿Existe algún manual de procedimiento que permita el buen desempeño de sus labores?			
		¿Considera que puede contar con una persona para adquirir conocimiento de su puesto de trabajo? ¿De quién?			
	Asignación de tareas	¿Considera que las tareas que desempeña fueron asignadas correctamente?			
		¿Considera que fueron tomadas en cuenta sus capacidades para la asignación de este puesto?			
Unidad de dirección	Coordinación	¿Existe una buena coordinación en cuanto al trabajo elaborado en esta área?			
		¿Considera que el método empleado por su responsable para el cumplimiento de los objetivos del almacén es acorde a sus funciones?			
	Dirigir	¿Las tareas asignadas son orientadas por una misma persona?			
		¿Todos los empleados del almacén trabajan de acuerdo a un plan establecido para el área?			



PRINCIPIO	DIMENSIÓN	PREGUNTAS	REPUESTAS		OBSEVACIÓN
			SI	NO	
Subordinación del interés individual al interés general	Interés común	¿Cree que exista algún interés común de acuerdo a las actividades desempeñadas dentro de esta área?			
		¿Piensa que la relación jefe-trabajador en el área de almacén contribuye a un bien común?			
	Acuerdo justo	¿Existe un contrato laboral con la empresa?			
		¿Cree que se han cumplido todos los puntos establecidos en su contrato laboral?			
Justa remuneración	Retribución	¿Considera que la remuneración obtenida está acorde a sus funciones?			
		¿Recibe retribución por horas extras realizadas?			
	Equitativa	¿Existe equidad al momento de la distribución del trabajo por parte de su responsable?			
		¿Considera que las tareas asignadas se realizan de manera imparcial?			



PRINCIPIO	DIMENSIÓN	PREGUNTAS	REPUESTAS		OBSEVACIÓN
			SI	NO	
Centralización	Delegar	¿Cree que las responsabilidades de esta área están centradas únicamente en el jefe del almacén?			
		¿Considera que las labores que desempeña le permiten asumir alguna responsabilidad?			
	Individualismo	¿Considera que las labores realizadas en esta área se desempeñan de manera individual?			
		¿Piensa que sus opiniones sobre el trabajo son tomadas en cuenta?			
Jerarquía	Subordinado	¿Existe una buena relación entre usted y su responsable?			
		¿Las actividades que realiza son orientadas por su responsable?			
	Organigrama	¿Existe un organigrama formal en esta área?			
		¿Conoce la jerarquía establecida en el organigrama?			



PRINCIPIO	DIMENSIÓN	PREGUNTAS	REPUESTAS		OBSEVACIÓN
			SI	NO	
Centralización	Delegar	¿Cree que las responsabilidades de esta área están centradas únicamente en el jefe del almacén?			
		¿Considera que las labores que desempeña le permiten asumir alguna responsabilidad?			
	Individualismo	¿Considera que las labores realizadas en esta área se desempeñan de manera individual?			
		¿Piensa que sus opiniones sobre el trabajo son tomadas en cuenta?			
Jerarquía	Subordinado	¿Existe una buena relación entre usted y su responsable?			
		¿Las actividades que realiza son orientadas por su responsable?			
	Organigrama	¿Existe un organigrama formal en esta área?			
		¿Conoce la jerarquía establecida en el organigrama?			



PRINCIPIO	DIMENSIÓN	PREGUNTAS	REPUESTAS		OBSEVACIÓN
			SI	NO	
Centralización	Delegar	¿Cree que las responsabilidades de esta área están centradas únicamente en el jefe del almacén?			
		¿Considera que las labores que desempeña le permiten asumir alguna responsabilidad?			
	Individualismo	¿Considera que las labores realizadas en esta área se desempeñan de manera individual?			
		¿Piensa que sus opiniones sobre el trabajo son tomadas en cuenta?			
Jerarquía	Subordinado	¿Existe una buena relación entre usted y su responsable?			
		¿Las actividades que realiza son orientadas por su responsable?			
	Organigrama	¿Existe un organigrama formal en esta área?			
		¿Conoce la jerarquía establecida en el organigrama?			



PRINCIPIO	DIMENSIÓN	PREGUNTAS	REPUESTAS		OBSEVACIÓN
			SI	NO	
Orden	Organizar	¿Considera que existe organización en esta área que permita cumplir las metas y los objetivos establecidos?			
		¿Cree que el cargo que desempeña o la labor que realiza esta adecuada a sus capacidades?			
	Lineamiento	¿Piensa que las orientaciones recibidas están bajo una misma línea?			
		¿Cree que cada una de las tareas realizadas permite el cumplimiento de los objetivos del almacén?			
Equidad	Justicia	¿Cree que cada tarea realizada va acorde a lo que le corresponde según sus funciones?			
		¿Considera que su responsable al asignar funciones lo hace de manera equilibrada?			
	Igualdad	¿Cree que todos los colaboradores del área reciben un trato igual por parte de su responsable y compañeros de trabajo?			
		¿Considera que dentro del almacén exista igual oportunidad para aprender, crecer o mejorar?			



PRINCIPIO	DIMENSIÓN	PREGUNTAS	REPUESTAS		OBSEVACIÓN
			SI	NO	
Estabilidad de contratación de personal	Estabilidad	¿Considera que puede seguir laborando por tiempo indefinido en su puesto?			
		¿Considera que existe poca rotación de personal en esta área?			
	Aprendizaje	¿Recibió algún tipo de capacitación al momento de llegar a su puesto de trabajo?			
		¿Cuándo se le presenta alguna inquietud su jefe le brinda información?			
Iniciativa	Creatividad	¿Considera que en el área permiten el desarrollo de la creatividad?			
		¿Alguna vez ha planteado un procedimiento distinto para desarrollar sus labores?			
	Oportunidad	¿Ha tenido la oportunidad de demostrar nuevas capacidades para su puesto de trabajo?			
		¿Su responsable da la oportunidad de lograr alguna mejora laboral?			



PRINCIPIO	DIMENSIÓN	PREGUNTAS	REPUESTAS		OBSERVACIÓN
			SI	NO	
Espíritu de cuerpo	Equipo	¿Existe colaboración entre los miembros del equipo de trabajo del almacén?			
		Cuando existe un inconveniente en el área ¿Los colaboradores se apoyan?			
	Armonía	¿Considera que hay unión entre los colaboradores del almacén?			
		¿Cree que el ambiente de trabajo permite una buena comunicación entre los colaboradores?			

