

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS –PLAN SABADO-
SEMINARIO DE INTEGRACION PROFESIONAL**

**DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA TRANSPORTES
VARGAS, RIO HONDO, ZACAPA**

INFORME

Sometido a consideración del Honorable Consejo Directivo

Por

**FLOR DE MARIA CABRERA FLORES
MARIA LETICIA JUAREZ DUARTE
ALBA AMARILIS MONROY GARZA
DELSY MAGABELLI SOSA CORDON
ELIA MARIA VELASQUEZ PINTO**

**Al conferírseles el título de
TECNICA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

CHIQUMULA, GUATEMALA, MAYO 2009

RESUMEN

En la empresa Transportes Vargas, ubicada, en el Km. 137 ruta al Atlántico, carretera CA-9, jurisdicción del municipio de Rio Hondo del departamento de Zacapa, se realizó un Diagnóstico Administrativo, cuyo objetivo general es conocer la estructura administrativa de esta entidad. Utilizando como técnicas, para obtener la información, encuestas, entrevista dirigidas al personal administrativo y no administrativo y la observación.

Debido a la naturaleza y orientación de la investigación se consideró el tipo descriptivo, utilizando el método de análisis-síntesis, que consiste en la identificación de las partes de un todo, para luego llegar al conocimiento de lo complejo.

Por medio de la elaboración de este diagnóstico, se logra concretar el primer trabajo formal de este tipo dentro la entidad, conociendo y puntualizando las debilidades de su proceso, al mismo tiempo recomendando alternativas de solución a sus problemas.

Una de las principales limitaciones para la elaboración de este trabajo fue la poca disponibilidad de tiempo por parte del personal administrativo y no administrativo, que dificultó la realización de entrevistas y encuestas necesarias para obtener la información.

Para conocer la estructura administrativa de la empresa se tomaron en cuenta las siguientes variables: planeación, organización, integración, dirección y control.

Se determinó que en la etapa de planeación, la empresa no ha efectuado un proceso formal que puedan comprobar la existencia de planes, se hizo una evaluación de ciertos elementos como: la visión, misión, objetivos, procedimientos, reglas y presupuestos, los cuales no están definidos ni están plasmados por escrito.

Además se estableció en cuanto a la organización, que no existe un organigrama definido en el cual se especifiquen las funciones, permitiendo establecer la autoridad y responsabilidad de cada cargo y la forma en que estos se coordinan y comunican entre sí.

Por otra parte se determinó que el proceso de reclutamiento que se utiliza es por referencia personal ya que no realizan un proceso formal para contratar al personal adecuado para determinado puesto.

Así también las etapas de dirección y control, presentan debilidades que a causa de una planeación inexistente pueden llevar a la empresa hacia situaciones como el desperdicio de recursos, ineficiencia de procesos, y disminución en la productividad de la misma; todo a causa de la inaplicabilidad de un proceso administrativo formal.

En la parte final, se presentan las conclusiones y recomendaciones pertinentes a cada una de las debilidades encontradas como resultado del diagnóstico, y la bibliografía consultada.

INDICE GENERAL

DESCRIPCION	PÁGINA
Resumen	vi
Índice general	viii
Índice de cuadros	x
Índice de figuras	xi
Índice de graficas	xii
Introducción	1

CAPITULO I MARCO METODOLOGICO

1.1	Planteamiento del problema	3
1.1.1	Antecedentes	3
1.1.2	Formulación del problema	3
1.1.3	Sistematización del problema	3
1.2	Delimitación del problema	4
1.2.1	Delimitación temporal	4
1.2.2	Delimitación geográfica e institucional	4
1.2.3	Delimitación temática	4
1.2.4	Delimitación personal	4
1.3	Justificación	4
1.4	Objetivos	5
1.4.1	General	5
1.4.2	Específicos	5
1.5	Tipo de investigación	5
1.6	Método de investigación	5
1.7	Fuentes de información	5
1.7.1	Fuentes primarias	6
1.7.2	Fuentes secundarias	6

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1	Antecedentes	8
2.2	Descripción de la institución	10
2.2.1	Nombre comercial	10
2.2.2	Inscripción y registro	10
2.2.3	Dirección	10
2.2.4	Actividad	10

CAPITULO III

MARCO TEORICO

3.1.	Fundamentación teórica	11
3.1.1	Diagnóstico administrativo	11
3.1.2	Etapas del diagnóstico administrativo	11
3.1.3	Importancia del diagnóstico administrativo	12
3.1.4	El proceso Administrativo	12

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1	Proceso administrativo	30
4.1.1	Planeación	30
4.1.2	Organización	31
4.1.3	Integración de personal	33
4.1.4	Dirección	35
4.1.5	Control	36
Conclusiones		38
Recomendaciones		39
Bibliografía		40

INDICE DE CUADROS

DESCRIPCION	PÁGINA
Cuadro 1. Fuente de información	6
Cuadro 2. Operacionalización de variables	7
Cuadro 3. Rutas terminales de buses extraurbanos de pasajeros	8
Cuadro 4. Causas de la demanda de recursos humanos a futuro	18
Cuadro 5. Principios básicos de dirección	23

INDICE DE FIGURAS

DESCRIPCION	PAGINA
Figura 1. Etapas del proceso administrativo	13
Figura 2. Esquema general del proceso de reclutamiento	20
Figura 3. Pasos en el proceso de selección	21
Figura 4. Pasos del control	27

INDICE DE GRAFICAS

DESCRIPCION	PAGINA
Gráfica 1. Identificación de objetivos	31
Gráfica 2. Estructura organizacional	32
Gráfica 3. Proceso de integración de personal	34
Gráfica 4. Identificación de motivadores	35
Gráfica 5. Identificación de Controles	36

INTRODUCCION

El presente informe es un diagnóstico administrativo que permite conocer la estructura administrativa de la empresa Transportes Vargas, ubicada en el Km. 137 ruta al Atlántico, carretera CA-9, jurisdicción del municipio de Rio Hondo del departamento de Zacapa.

Para el desarrollo del diagnóstico administrativo, se tomaron las variables siguientes: planeación, organización, integración, dirección, control; estos elementos son parte del proceso administrativo y permiten conocer con mayor facilidad la estructura administrativa de la empresa. Además, los resultados obtenidos proporcionan a la empresa una base de información útil que servirá para plantear alternativas de solución en la toma de decisiones.

El proceso administrativo se lleva a cabo cuando el gerente implementa y adapta en su totalidad cada una de sus etapas a las diferentes áreas y funciones de la empresa, las cuales permiten una administración eficiente.

El informe está estructurado por cuatro capítulos, que comprenden cada una de las áreas vitales en toda la investigación:

El capítulo I: Marco metodológico, en donde se plantea, delimita y justifica el problema así, como la presentación de los objetivos tanto generales como específicos, el tipo y método de investigación utilizado, fuentes, técnicas e instrumentos a través de las cuales se obtuvo la información, los indicadores y variables de la misma.

Capítulo II: Marco referencial, que da a conocer los antecedentes de la empresa, es decir, su historia. Aquí se da la descripción general de la empresa la cual incluye aspectos como: nombre comercial, inscripción y registro, dirección y su actividad económica.

Capítulo III: Marco teórico, Contiene la base que sirvió de fundamento para realizar la investigación, se describe el proceso administrativo, detallando cada una de las etapas que lo conforman, haciendo uso de fichas textuales y texto contextualizados de libros, seminarios de estudios similares enciclopedias, e internet.

Capítulo IV: Presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante el proceso de la investigación, donde se describe la estructurada administrativa de la empresa, dando respuesta a las variables e indicadores establecidos.

En la parte final del trabajo se presentan las conclusiones y recomendaciones, derivadas de la investigación, las cuales permitirán a la administración de la empresa conocer como se encuentra y a la vez marcan las posibles alternativas de solución, que al implementarse estaría contribuyendo a mejorar la situación administrativa de la misma.

Además se encuentra la referencia bibliográfica que se utilizó como base teórica que fundamenta la investigación para la elaboración y desarrollo de la misma.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Antecedentes

La empresa Transportes Vargas fundada hace 29 años por el señor Aníbal Vargas, se encuentra ubicada en el Km. 137, ruta al Atlántico, carretera CA-9, jurisdicción del municipio de Río Hondo, departamento de Zacapa, inició siendo una pequeña empresa de transporte extraurbano de pasajeros entre Puerto Barrios (Izabal) y la cabecera departamental de Chiquimula en la región oriente de Guatemala, contando con un autobús y un taller de servicio mecánico automotriz que atendía a los vehículos de la empresa y de particulares,

En 1,990 cuenta con cuatro autobuses en la misma ruta, y un taller para buses, grúas, tractores y otros vehículos de la empresa, ha incrementado sus operaciones de forma que un nuevo rubro de negocios se genera, importando autos usados, cabezales y buses, reparándolos y vendiéndolos; también presta el servicio de grúas en la región nororiental del país atendiendo a personas particulares y aseguradoras.

Adicionalmente brinda el servicio de renta de autobuses express que cubren áreas locales e internacionales, en países del norte como México, Belice y la región centroamericana. Debido a que cada día se incrementa la demanda y surge más competencia en el mercado es necesario mejorar e innovar sus servicios, procesos e instalaciones consistentemente, y lograr así mantenerse a la vanguardia de las exigencias del mercado.

1.1.2 Formulación del problema

¿Cuál es la situación administrativa de la empresa Transportes Vargas?

1.1.3 Sistematización del problema

- a) ¿Cómo se realiza la planeación en el proceso administrativo?
- b) ¿Cuál es la situación organizacional en el proceso administrativo?
- c) ¿Cómo realiza la integración de su recurso humano en el proceso administrativo?
- d) ¿Cómo se realiza la dirección en el proceso administrativo?
- e) ¿Cómo se establece el sistema de control interno en el proceso administrativo?

1.2 Delimitación del problema

1.2.1 Delimitación temporal

El estudio de investigación comprendió el análisis de cada una de las etapas del proceso administrativo durante el mes de abril de 2009.

1.2.2 Delimitación geográfica e institucional

La investigación se realizó en la empresa Transportes Vargas, ubicada en el Km. 137 ruta al atlántico, carretera CA-9 jurisdicción del municipio de Río Hondo, Zacapa.

1.2.3 Delimitación temática

El estudio de investigación se orientó al análisis del proceso administrativo, utilizando el método de diagnóstico administrativo

1.2.4 Delimitación personal

Para la ejecución del estudio se realizaron entrevistas, encuestas y la observación directa en la empresa Transportes Vargas. Se realizó la entrevista al personal administrativo, que lo conforman cuatro personas incluyendo al propietario; y la encuesta estructurada a cincuenta empleados del personal no administrativo.

1.3 Justificación

Transportes Vargas es una empresa que con el transcurso del tiempo ha crecido desordenadamente, fundada y administrada por la familia del señor Vargas. Carece de una estructura organizacional definida, está en constante expansión. Presenta debilidades administrativas; por lo que es útil analizar los efectos que pueden generar en el proceso administrativo y determinar la situación actual de todos los elementos del mismo.

Toda organización debe tomar en cuenta que con los años de existencia y el crecimiento en infraestructura que se ha tenido, surgen cambios internos y externos que algunas veces no son percibidos por la administración, los cuales influyen en el desarrollo de la misma; generando algunas veces situaciones positivas y/o negativas.

A medida que una organización aumenta sus actividades, necesita realizar cambios en el desarrollo de sus operaciones y adaptarse a las diferentes etapas del proceso administrativo.

Pretende describir la situación administrativa e incentivar la formulación de soluciones por parte del propietario, que promuevan el fortalecimiento de la empresa; teniendo como propósito efectuar un diagnóstico administrativo.

Debe tomarse en cuenta, que la eficiencia administrativa es de vital importancia para el logro de los objetivos organizacionales, útil para la toma de decisiones y para desarrollar el trabajo de una manera efectiva y eficaz.

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Describir la situación administrativa de la empresa Transportes Vargas.

1.4.2 Específicos

- a) Determinar cómo se efectúa la planeación en el proceso administrativo.
- b) Analizar la situación organizacional en el proceso administrativo.
- c) Identificar cómo se realiza la integración de personal en el proceso administrativo.
- d) Identificar cómo se realizan los niveles de dirección en el proceso administrativo.
- e) Establecer el sistema de control interno en el proceso administrativo.

1.5 Tipo de investigación

Basados en la naturaleza de la investigación se determinó que es de tipo descriptivo, la cual utiliza el método de análisis, que logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación se utiliza para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio y sirve de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad. Consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

1.6 Método de investigación

El método de investigación que se empleó es el análisis-síntesis. El análisis consiste en descomponer el todo en sus partes integrantes, es decir sus componentes, a efecto de tratar de conocer más profundamente la naturaleza del fenómeno estudiado, sus causas y efectos, así como lo específico del funcionamiento de las partes y la síntesis reúne las partes de un todo separado y las considera como unidad.

1.7 Fuentes de información

Las fuentes de información que se emplearon para realizar la investigación en la empresa Transportes Vargas, son las primarias y secundarias.

1.7.1 Fuentes primarias

Una fuente primaria es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Recopila toda la información oral y escrita directamente por el investigador proporcionada por los participantes en el proceso de investigación por medio de la observación y la entrevista.

- a) **Observación:** Esta técnica se utilizó para recabar la información según lo observado por el investigador en cuanto al flujo de la comunicación utilizado dentro de la organización, el comportamiento y las actividades que realizan el personal administrativo y no administrativo de la empresa Transportes Vargas.
- b) **Entrevista:** Se realizaron entrevistas al propietario y personal administrativo de la empresa Transporte Vargas para reunir información; confirmarla con la obtenida a través de la observación y lograr una mayor veracidad de los datos recolectados.
- c) **Encuesta:** Se empleo la encuesta estructurada a cincuenta empleados de la totalidad del personal no administrativo. Usando un cuestionario que permita recolectar información de forma más eficiente, confrontando la información resultante con la obtenida mediante la entrevista,

1.7.2 Fuentes secundarias

Es información ya procesada, que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento, tales como: libros, internet, fichas bibliográficas, fichas textuales, enciclopedias y seminarios de estudios similares; que fueron utilizadas en la investigación a realizada, que constituyen el marco teórico que sirve de base y fundamenta la investigación.

CUADRO 1. FUENTE DE INFORMACION

FUENTES DE INFORMACION	TÈCNICA	INSTRUMENTO	FUENTE
Primarias	Observación	Guía de observación	Personal administrativo y no administrativo
	Entrevista	Guía de entrevista	Propietarios y personal administrativo
	Encuesta estructurada	Cuestionario	Personal no administrativo
Secundarias	Investigación	Ficha de resumen	Libros Fichas bibliográficas Fichas textuales Enciclopedias Seminarios de estudios similares Internet

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes

La empresa Transportes Vargas fue fundada en los 80's, tiene 29 años de participación en el mercado, siendo su fundador y actual propietario el señor Aníbal Vargas. Inició siendo una empresa de transporte urbano de pasajeros local entre Puerto Barrios (Izabal) y la cabecera departamental de Chiquimula en la región oriental de Guatemala, contando con un autobús y con un taller de servicio mecánico automotriz que atendía a los vehículos de la empresa y de particulares, ubicado en el Km. 136 ruta al Atlántico, carretera CA-9, jurisdicción del municipio de Río Hondo, departamento de Zacapa,

En 1,990 cuenta con cuatro autobuses en la misma ruta, y un taller para buses, grúas, tractores y otros vehículos de la empresa, el cual creció en espacio y atención, motivo por el que surge la necesidad de ser trasladado a una nueva ubicación en el Km. 137, ruta al Atlántico, carretera CA-9, jurisdicción del municipio de Río Hondo, departamento de Zacapa, en donde incrementa sus operaciones de forma que un nuevo rubro de negocios se genera, importando autos usados, cabezales y buses, reparándolos y vendiéndolos, lo que a su vez incrementa las operaciones del taller, y abre nuevas rutas de transporte estableciendo como puntos de partida:

CUADRO 3. RUTAS TERMINALES DE BUSES EXTRAURBANOS DE PASAJEROS

Rutas de Transporte extraurbano de pasajeros	
Lugares de destino	
Puerto Barrios (Izabal)	- Chiquimula y viceversa
Puerto Barrios (Izabal)	- Cabecera departamental de Jutiapa y viceversa
Chiquimula	- Guatemala y viceversa

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, cuenta con servicio de renta de autobuses express que cubren servicios locales e internacionales, en países del norte como México, Belice y la región centroamericana.

Presta el servicio de grúas en la región nororiental del país atendiendo a personas particulares y aseguradoras.

En la actualidad se cuenta con lo siguiente:

11 Grúas de plataforma, utilizadas para el transporte de vehículos.

2 Yimpool, grúa que se utiliza para trasladar cabezales con contenedores cargados, su capacidad es apta para movilizar equipo pesado.

6 Grúas de gancho

3 Grúas telescópicas, se utiliza para el montaje de tanques industriales, colocación de postes del tendido eléctrico, equipo de aires acondicionados tipo industrial, colocación de estructuras metálicas, colocación de vallas publicitarias y otros.

Debido a las inversiones efectuadas, y a la visión de su propietario, hoy en día la empresa es la más grande en su infraestructura, servicio de transporte de personas y movilización de vehículos en carretera.

Además cuenta con dos talleres, uno para los buses de la empresa y otro para los camiones, grúas y tractores.

Para el transporte extraurbano de pasajeros cuenta con:

18 buses tipo pulman

18 buses de parrilla

2 microbuses Hiace.

1 coaster

Dispone de cuatro bodegas, las que están clasificadas de la siguiente manera: repuestos nuevos, llantas, repuestos usados y, aceites y lubricantes; implementos que se utilizan para la reparación de los vehículos de la empresa.

El personal administrativo lo integran el propietario, quien hace la función de gerente, tres secretarias teniendo las funciones de: una encargada del control de buses de transporte extraurbano de pasajeros y personal del taller, la segunda encargada del servicio de grúas y la tercera de la venta de camiones y otros vehículos. El personal no administrativo lo conforman los choferes de los buses, grúas y los mecánicos que atienden el taller.

Para el servicio de transporte de personas y grúas la empresa cuenta con un seguro, obtenido de la aseguradora La Ceiba.

2.2 Descripción de la institución

2.2.1 Nombre comercial

La denominación de la empresa es Transportes Vargas, siendo una empresa individual representada por el propietario.

2.2.2 Inscripción y registro

La Empresa de Transportes Vargas se encuentra inscrita en el Registro Mercantil de la República de Guatemala, bajo el número de registro 182864 folio 432 libro 140 de empresas mercantiles. Número de expediente 3806 – 1997 categoría única. Extendida en Zacapa

2.2.3 Dirección

La empresa está ubicada en el Km. 137 ruta al Atlántico, carretera CA-9, jurisdicción del municipio de Río Hondo del departamento de Zacapa.

2.2.4 Actividad

Transporte extraurbano de pasajeros, importación de vehículos usados, servicios de grúas, estructuras para equipo de grúa, palangana para camiones de volteo, enderezado y pintura, de vehículos de la empresa destinados para la venta.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Fundamentación teórica

3.1.1 Diagnóstico administrativo

“Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento de la organización.”¹

“El diagnóstico administrativo es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos.

Surge como una necesidad empresarial por detectar los problemas que ocasionan crisis dentro de la empresa, así como las necesidades de adaptación del presente al futuro.

Se fundamenta en que todas las organizaciones deben adecuar y modernizar su aparato estructural y funcional para enfrentar y estar acorde con la evolución de los mercados actuales, de ello resulta que deben adaptar su mentalidad y acciones a los cambios que se le presentan y aceptar, enfrentar como un reto y encontrar soluciones a los problemas particulares y generales en cualquier momento.

Su campo de aplicación no tiene límites ni barreras, puede aplicarse a todo nivel dentro de cualquier área, departamento, función o proceso, simplemente se encontrarán variantes de cómo aplicarlo dependiendo de las características particulares del problema que se desee atacar.

Debe realizarse en forma integral sobre el problema detectado y todos aquellos aspectos administrativos que se encuentran relacionados directa o indirectamente con él, además es necesario realizar análisis periódicos sobre las áreas objeto de estudio para retroalimentar las soluciones y mejorarlas permanentemente.

¹ Adriana Meza B. y Patricia Carballada González, El Diagnóstico Organizacional: elementos, métodos y técnicas, [en línea], México, 2003, [citado 28-04-09], Formato html, Disponible en Internet: <http://www.miespacio.org/cont/invest/diagno.htm>

3.1.2 Etapas del diagnóstico administrativo:

- a) Recopilación de información
- b) Análisis organizacional o administrativo
- c) Obtención de conclusiones
- d) Propuesta y plan de acción.²

3.1.3 Importancia del diagnóstico administrativo

Es necesario conocer como una empresa está organizada y su funcionamiento, para descubrir las causas y efectos de los problemas administrativos que se dan en la misma, de ahí se deriva la importancia de un diagnóstico ya que permite analizar y proponer alternativas viables de solución, logrando así eliminar todos aquellos aspectos que ocasionan crisis y no permiten lograr los objetivos propuestos.

3.1.4 El proceso administrativo

“Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.”³

Cabe mencionar que la administración es el proceso de planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la entidad y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

La mayoría de autores, difieren al momento de enumerar las etapas del proceso administrativo, **Agustín Reyes Ponce** mencionan seis etapas, **Stephen Robbins**, solamente cuatro, **Harold Koontz y Heinz Weihrich**, dice que “El enfoque más completo y útil para discutir el trabajo de los gerentes consiste en usar las funciones administrativas de: planeación, organización, integración de personal, dirección y control.”⁴

El proceso administrativo se convierte en una metodología de aplicación universal, que garantiza, asimismo, el logro del éxito de cualquier organización; pero además es planteado como un proceso lógico de una gran racionalidad en su aplicación, de forma tal que cualquier tipo de función o actividad que pueda ser llevada a cabo por la organización puede tomar al proceso administrativo como guía para implementarse.

² Haroldo Herrera, El Diagnóstico Administrativo, [en línea], Formato html, Disponible en Internet: [citado 28-04-09] <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/-diagnostico-administrativo-causas-y-efectos-de-los-problemas.htm>

³ James A. F. Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert JR. Administración. (Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A, 1996), p. 11.

⁴ Harold Koontz y Heinz Weihrich, Administración. (Mexico: McGRAW-HILL, 1990), p. 15.

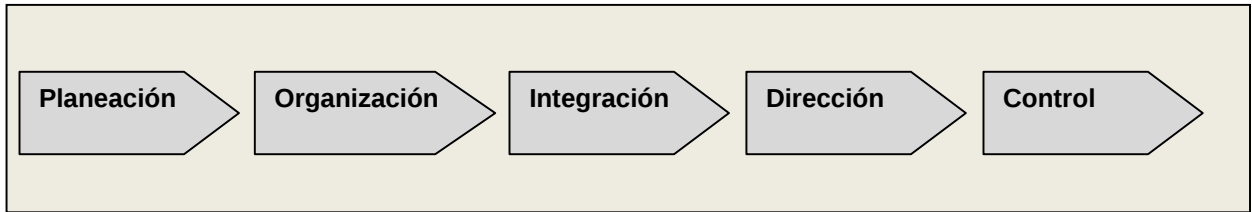


FIGURA 1. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Fuente: Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, Administración. (México: McGRAW-HILL, 1990)

- a) **Planeación:** “La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades. Se ocupa tanto de los fines (¿qué hay que hacer?) como de los medios (¿cómo debe hacerse?).

Ayuda a lograr el uso efectivo de recursos humanos, financieros y materiales, especialmente cuando son escasos. Implica una distribución organizada de recursos hacia los objetivos, el desarrollo de planes detallados para la obtención, distribución y recepción de materiales, minimizar los riesgos para el suministro de materiales y la capacidad de ajustarse a necesidades y situaciones cambiantes.”⁵

- i. **Importancia de la planificación:** Sin planes, los gerentes no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus recursos debidamente. Sin un plan no se puede dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan.

Existen poderosas razones que nos inducen a afirmar que no solo merece la pena planificar, sino que es totalmente necesario que las empresas, en momentos de tanta incertidumbre y cambio como los actuales, planifiquen sus actividades y no se conviertan en barcos a la deriva.

- ii. **Secuencia de la planeación:** “En la planeación se persigue una secuencia lógica, primero se fijan los objetivos y luego se determinan los planes necesarios para conseguirlos.”⁶ Ante todo es necesario definir la misión de la empresa, es decir el propósito para el cuál fue creada.

Esta declaración de su finalidad constituye una guía general de lo que se quiere alcanzar, es decir la fuente de donde emergen los objetivos.

⁵ F. Stoner, R. Freeman y Gilbert JR., Op. Cit., p. 15

⁶ Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración. (5 ed., México: McGraw-Hill, 2003), p. 323.

- iii. **Visión:** Son los sueños de la organización que se piensan concretar en un período determinado. Nos preguntamos: ¿Para dónde queremos ir? ¿Hacia dónde debe dirigirse la organización? Es conveniente utilizar la imaginación, pues los grandes cambios históricos han comenzado con un sueño. La visión ayuda a ver el futuro de una manera más clara. Esto quiere decir que el futuro se puede programar dentro de un proceso de cambio hacia la continua mejoría. La visión se proyecta, respondiendo con claridad a la pregunta: ¿Hacia dónde queremos llegar?
- iv. **Misión:** Establece el objetivo general y la razón de existir de una dependencia, entidad o unidad administrativa; define el beneficio que pretende dar y las fronteras de responsabilidad, así como su campo de especialización.
- v. **Objetivos:** Son los fines hacia los que la actividad es encaminada. Representan no solamente el punto final de la planificación, sino el fin hacia el que se encaminan las demás funciones del proceso administrativo.

Son los resultados deseados para individuos, grupos o hasta organizaciones enteras. Dan dirección a todas las decisiones gerenciales y forman el criterio contra el cual los logros pueden ser medidos.

Los objetivos son resultados futuros que pretenden conseguirse en cierto período mediante la aplicación de recursos disponibles y posibles; estos pueden ser a corto, mediano y largo plazo dependiendo del tiempo en que se quieran lograr.
- vi. **Políticas:** Pueden ser consideradas también como planes. Las políticas son afirmaciones generales o declaraciones que guían o canalizan a los subordinados en el proceso de adopción de decisiones.
- vii. **Procedimientos:** Son planes, en el sentido de que establecen un método habitual en el manejo de las actividades futuras. Los procedimientos son verdaderas guías para la acción más bien que guías de pensamiento, y detallan la manera exacta en la que una cierta actividad debe ser cumplida. Su esencia es la secuencia cronológica.
- viii. **Reglas:** Son planes en el sentido de que son líneas de acción requeridas, las cuales al igual que otros planes son escogidos entre alternativas. Son corrientemente el tipo de plan más simple.

- ix. **Programas:** “Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; normalmente cuenta con el apoyo del presupuesto.”⁷
- x. **Presupuestos:** Es un plan; un estado de resultados esperados expresados en términos numéricos.
- b) **Organización:** “Se define como el proceso de crear la estructura de una organización. Este proceso es muy importante y sirve para muchos propósitos; el desafío para los gerentes es diseñar una estructura organizacional que permita a los empleados realizar su trabajo con eficiencia y eficacia.”⁸

Los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas, recursos y procesos. La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.

La organización se refiere a estructurar quizás la parte más típica de los elementos que corresponden a mecánica administrativa. La organización nos dice en concreto cómo y quién va a hacer cada cosa, en el sentido de qué puesto y no cuál persona.

- i. **Su importancia:** La organización, por ser elemento final del aspecto teórico, recoge completamente y llega hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa.

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

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.

⁷ Koontz y Weihrich, Op. Cit., p. 78

⁸ Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Administración. (México: Pearson Educación, 2005), p. 234.

- Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
 - Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.
- ii. **Estructura organizacional:** “Distribución formal de los empleados dentro de la organización. Cuando se desarrolla o cambia la estructura, se participa en el diseño organizacional, proceso que incluye seis etapas.”⁹
- **Especialización del trabajo:** Aumenta la productividad de los empleados. Muestra el grado en el que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. En la especialización del trabajo un individuo no realiza todo el trabajo, sino que se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente
 - **Departamentalización:** Elemento mediante el cual se agrupan las tareas. Toda organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades laborales. En esta investigación se tomo en cuenta solo la departamentalización funcional ya que agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas. Se puede utilizar en todas los tipos de organización, aunque las funciones cambian para reflejar el propósito y el trabajo de la organización.
 - **Cadena de mando:** Es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién. Ayuda a responder preguntas como ¿A quién recorro si tengo un problema? O ¿Ante quién soy responsable?
 - **Amplitud de control:** Es importante porque, en gran medida, determina el número de niveles y gerentes que tiene una organización. Cuanto mayor sea la amplitud, más eficiente será la organización.
 - **Centralización y descentralización:** La centralización describe el grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. Si los gerentes de alto nivel toman las decisiones clave de la organización con una participación escasa o nula de los niveles inferiores, entonces la organización está centralizada. En contraste, cuanto más información proporción o las decisiones sean tomadas por los empleados de niveles inferiores, habrá más descentralización. La centralización – descentralización es

⁹ Ibíd. p. 234

relativa, no absoluta, una organización nunca es completamente centralizada o descentralizada.

- **Formalización:** Se refiere al grado en el que los trabajos de una organización están estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. Si un trabajo está muy formalizado, entonces la persona que lo realiza tiene poco poder de decisión en cuanto a lo que se realizará, cuándo se hará y cómo lo hará.

- c) **Integración de personal:** Es una de las actividades fundamentales de la administración de recursos humanos, consiste en acciones realizadas para proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y así mantener los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación, capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

Conforme una organización crece, es necesario realizar diversas acciones para determinar que necesidades de personal tendrá en el futuro, mediante la planeación de recursos humanos. Teniendo un inventario de recursos humanos se procede al reclutamiento para contar con solicitantes de empleo, que se someten a un proceso de selección de personal, a través del cual se contratan a las personas idóneas para los puestos vacantes.

Para que los nuevos empleados puedan desempeñarse con efectividad es necesario proceder a su orientación y capacitación; a medida que las necesidades cambian se realizan actividades de ubicación, es decir de transferencia, promoción, en caso necesario de despido. El desempeño de cada persona requiere de una evaluación para conocer si la ejecución de sus tareas lo está realizando de manera efectiva, si está cumpliendo con sus responsabilidades.

La integración de personal no solo es una responsabilidad del departamento de recursos humanos, forma parte también del administrador de la organización. Lo más importante para los administradores es que se ocupen los puestos de la organización por personas calificadas e identificadas con el mismo, creando las condiciones necesarias para realizar el trabajo en equipo emotivamente y así todos cooperar en el logro de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo alcanzar sus fines personales.

- i. **Demanda de recursos humanos:** “Las organizaciones estiman sus necesidades de personal a futuro a fin de prepararse para llevar a cabo sus estrategias operativas. Este proceso puede

realizase de manera formal o informal, en ocasiones considerando las posibles características de la oferta de trabajo.”¹⁰ Los factores que influyen en esta demanda y sus respectivas causas se ilustran en el cuadro No. 4.

Para satisfacer la demanda de personal, y lograr la integración en una organización “hay dos fuentes de suministro de personal: la interna y la externa. La oferta interna se compone de los empleados actuales quienes pueden ser promovidos, transferidos o realizar las funciones de los puestos vacantes que se espera tener aunque sean de un nivel más bajo que el que ocupa.”¹¹ Mientras que cuando las vacantes no pueden llenarse internamente el departamento de recursos humanos recurre a la fuente externa identificando a nuevos empleados en el mercado de trabajo.

CUADRO 4. CAUSAS DE LA DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS A FUTURO

Externas	Económicas	Factores Sociales	Tecnológicas	Competitivas	
Organizativas	Planes Estratégicos	Presupuestos	Ventas y Producción	Nuevas actividades	Cambios Organizativos
Laborales	Jubilaciones	Renuncias	Terminación de Contratos	Decesos	Permisos no remunerados

Fuente: William B. Werther Jr y Keith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos. (México: McGraw-Hill, 2000), p. 125

- ii. **Auditoría de recursos Humanos:** Constituye una parte fundamental en la integración de personal, ya que permite conocer de qué personas se dispone en la organización mediante la elaboración de un inventario de personal, a efecto de identificar el número de empleados que se tiene, “proporcionando a la vez un resumen de las habilidades y conocimientos de cada empleado,”¹² y puestos con que se cuenta y las posibilidades de promoción de cada uno de ellos.

“Los inventarios de recursos humanos con frecuencia se preparan en forma electrónica, para permitir que se efectúe periódicamente una comparación entre el potencial del personal de la empresa y las vacantes que se van presentando.

¹⁰ William B. Werther, Jr y Keith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. (5 edición, México: McGraw-Hill, 2000), p. 125

¹¹ *Ibíd.* p. 133

¹² *Ibíd.* p. 134

Dada la naturaleza esencial de los inventarios de personal, los departamentos de recursos humanos se esfuerzan por mantenerlos actualizados, incluyendo, a niveles más altos, la siguiente información:

- La responsabilidad específica o propósito fundamental del puesto.
- El número de empleados a cargo.
- El presupuesto o presupuestos que maneja el empleado.
- Los deberes de sus subordinados.
- La capacitación gerencial que ha recibido.
- Las labores gerenciales que ha desempeñado, incluyendo una evaluación de su desempeño.”¹³

iii. **Reclutamiento:** “Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. Este proceso inicia cuando se da la búsqueda de candidatos para determinado puesto y termina al momento de recibir las solicitudes de empleo.”¹⁴ La ventaja de este proceso es que permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se selecciona la persona más idónea para el puesto vacante. En la figura No. 2 se muestra el proceso general de reclutamiento.

iv. **Selección de personal:** “Una vez que se cuenta con un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, inicia el proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar lo cual lleva cierto tiempo. El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados, inicia cuando una persona solicita empleo y finaliza cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes.”¹⁵

Cuando la selección no se efectúa de manera adecuada, el departamento de personal no logra los objetivos de obtener desarrollar, utilizar, evaluar, mantener y retener el número de personas con las características necesarias para ocupar un puesto de trabajo dentro la organización. Siendo uno de los desafíos de los administradores de recursos humanos lograr el mejoramiento de la organizaciones de que formamos parte, haciéndolas más eficientes y eficaces; de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

¹³ Ibídem. p. 136

¹⁴ Ibídem. p. 150

¹⁵ Ibídem. p. 180

El proceso de selección es un medio para que la organización logre sus objetivos, en la figura No. 3 se detallan una serie de pasos que se dan en el proceso de selección

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado, si se consideraron todos los elementos con cuidado y el proceso se realizó en forma adecuada lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Este proceso depende en gran medida de ciertos factores. Entre ellos cabe mencionar:

- **Análisis de puestos:** "Consiste en la información que se tiene acerca de los puestos de una organización y los requisitos que se necesitan para ocuparlos, dicha información se obtiene de manera sistemática, se evalúa y se organiza. Los que realizan esta labor reciben el nombre de analistas de puesto, generalmente es un especialista del departamento de recursos humanos."¹⁶

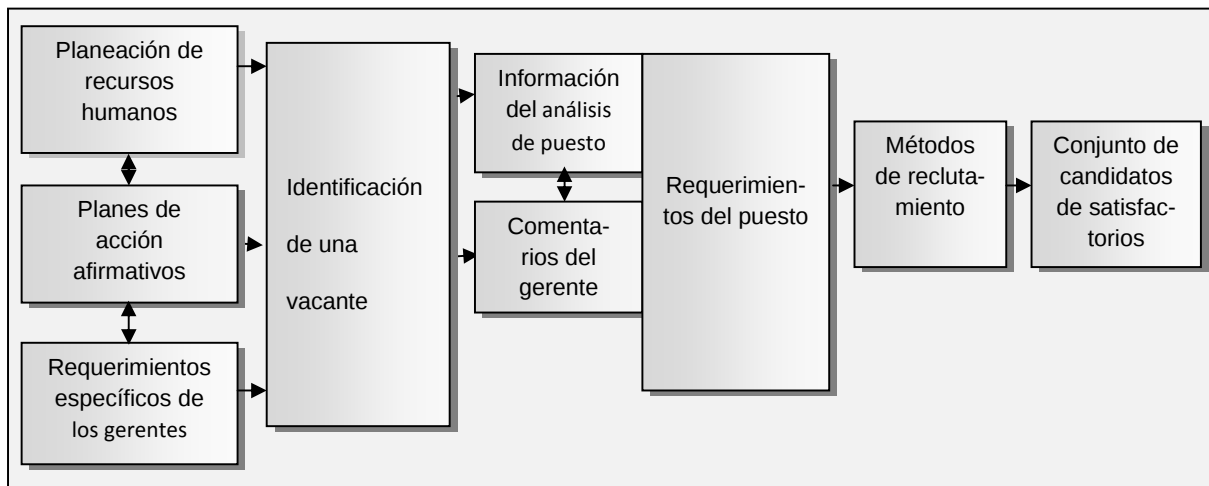


FIGURA 2. ESQUEMA GENERAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Fuente: Werther Jr, William B. y Davis, Keith. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (México: McGraw-Hill, 2000) p. 151

Además de obtener información acerca del puesto, los analistas deben obtener datos sobre las características que una persona debe poseer para llevar a cabo cierto trabajo, es decir, formación académica, experiencia, habilidades y aptitudes especiales.

Este proceso es necesario para obtener una clara comprensión de la naturaleza y propósito del puesto a ocupar, y así ser eficaz en la selección de un empleado, logrando satisfacer las necesidades de la organización y del individuo en particular.

¹⁶

Ibíd. p. 87

- **Diseño de Puesto:** Debido a que la mayor parte de su tiempo las personas pasan ejerciendo sus labores, es necesario que cuente con un ambiente de trabajo agradable, para que el diseño de un puesto sea adecuado se requiere tener en cuenta ciertos aspectos: la relación física entre el operario y su labor, la interacción del ser humano con los equipos y herramientas que opera, fomentando un ambiente que satisfaga las necesidades individuales. Esto supone una adecuada estructura de puestos en términos de contenido, función y relaciones

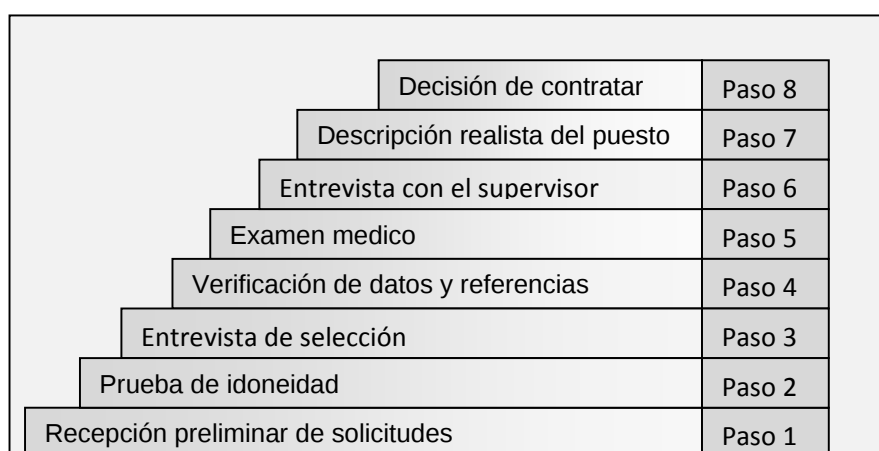


FIGURA 3. PASOS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN

Fuente: Werther Jr, William B. y Davis, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. (México: McGraw-Hill, 2000) p. 185.

- vi. **Orientación:** Cuando se da el proceso de selección y finalmente se contrata a la persona idónea, éste recién llegado a la organización se pregunta cómo va realizar el trabajo, si va congeniar con el jefe. Esta ansiedad de principiante es una parte inevitable del proceso de integración a una empresa. Por lo que se contribuye en diversas maneras para que se convierta en un empleado productivo y satisfecho; esto depende en gran medida del proceso de orientación y adaptación que ponga en marcha el área de recursos humanos. “Un programa de orientación logra su objetivo en la medida en que consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados, mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar, los valores, normas y convicciones de una organización.”¹⁷

- vii. **Ubicación del Empleado:** “Consiste en la asignación (o reasignación) a un puesto determinado. El proceso incluye la asignación inicial, así como la promoción y la transferencia”¹⁸. La ubicación de un empleado que es promovido a un puesto más elevado

¹⁷ Ibídem. p. 220

¹⁸ Ibídem. p. 225

dentro la organización resulta más práctico puesto que ya conoce las políticas de la misma. “La inmensa mayoría de las decisiones de ubicación se traducen en promociones, es decir cuando se cambia a un empleado a una posición mejor pagada, con mayores responsabilidades y a nivel más alto; estas se basan en el merito del empleado o en su antigüedad. La transferencia se da cuando se cambia a un empleado a un puesto con igual nivel de responsabilidad, compensación y posibilidades de ascenso básicamente consiste en un movimiento lateral.”¹⁹

viii. **Capacitación y desarrollo:** A pesar de que se haya dado un programa de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en posición de desempeñarse satisfactoriamente. La capacitación puede aumentar la aptitud de un empleado para un puesto, debido a que auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, obteniendo beneficios que pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Los beneficios que se obtienen a través de la capacitación son numerosos puesto que favorecen tanto a la organización como al individuo.

- d) **Dirección:** Se define como “el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo”²⁰. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos, trabajo en equipo y comunicación.

La eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa. Cuando un administrador se interesa por sí mismo en la función directiva, comienza a darse cuenta de parte de su complejidad. En primer lugar, está tratando con gente, pero no en una base completamente objetiva, ya que también él mismo es una persona y, por lo general, es parte del problema. Está en contacto directo con la gente, tanto con los individuos, como con los grupos. Pronto descubre, como factor productivo, que la gente no está solamente interesada en los objetivos de la empresa; tiene también sus propios objetivos.

¹⁹ Ibídem. pp. 225-227
²⁰ Koontz y Weihrich, Op. Cit., p. 15

Para mantener el grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes. Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la motivación como uno de los elementos importantes para generar, mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos en la dirección deseada.

CUADRO 5. PRINCIPIOS BASICOS DE DIRECCION

Principio de armonía de objetivos: cuanto más sean capaces de armonizar las metas personales de los individuos con las metas de la empresa, tanto más eficaz y eficiente será esta.
Principio de motivación: puesto que la motivación no se reduce a una cuestión de causa y efecto, entre mas cuidadosamente evalúen los administradores la estructura de recompensa, la consideren desde el punto de vista situacional y de contingencia y la integren en el sistema total de la administración, más eficaz será un programa motivacional.
Principio de liderazgo: Dado que las personas tienden a seguir a quién, a su entender, les ofrecen medios para satisfacer sus metas personales, mientras mejor comprendan los administradores que motiva a sus subordinados y como operan estos motivadores y entre mejor den cuenta de esta comprensión en la realización de sus acciones administrativas, es probable que sean más eficaces como líderes.
Principio de claridad de la comunicación: La comunicación tiende a ser clara cuando se le expresa en un lenguaje y se le transmite de tal manera que pueda ser comprendida por el receptor.
Principio de la integridad de la comunicación: Cuanto mayor sea la integridad y consistencia de los mensajes escritos, orales y no verbales, así como de la conducta moral del emisor, tanto mayor será la aceptación del mensaje por el receptor.
Principio de complementariedad de la organización informal: la comunicación tiende a ser más eficaz cuando los administradores utilizan la organización informal para complementar los canales de comunicación de la organización formal.

Fuente: Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, Administración una perspectiva global. México: McGraw- Gill, 1998. p. 616

Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fincar los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado.

La dirección debe de saber cómo es el comportamiento de la gente como individuos y cuando están en grupos y entender la forma en cómo operan los diferentes tipos de estructura.

Es una fuerza que mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimientos, relaciona entre sí, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos

los elementos del sistema organizado de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización.

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

- i. **Importancia de la Dirección:** La dirección es un ingrediente necesario para la administración de éxito y está estrechamente relacionada con el liderazgo. Estos dos elementos son el aspecto interpersonal de la administración. El pequeño empresario es un líder en su empresa. Debe ser una persona motivadora, curiosa, enérgica y debe reunir todas las energías y recursos para superar cualquier barrera que le impida alcanzar sus objetivos. Al mismo tiempo, debe tener la habilidad para que sus subordinados cumplan adecuadamente sus funciones, realizando las órdenes que se emitan.

El líder de la empresa debe emplear la dirección para identificar las aptitudes y motivaciones del personal y así brindar incentivos adecuados.

- ii. **Fases de la dirección:** La dirección como parte del proceso administrativo se compone de varias fases o etapas:

- **Toma de decisiones:** Esta es la elección de un curso de acción o alternativa. Al tomar decisiones es necesario, definir y analizar el problema, para posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor se sugiera.
- **Integración:** Al igual que en la toma de decisiones, también existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado, en seguida se introducirán, o dicho en otras palabras, se les ambientará; para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar.
- **Motivación:** Es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo, de acuerdo a normas o patrones de conducta esperados. Es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana de un sentido particular o comprometido. Las metas de la entidad son inalcanzables a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la misma.

La dirección de personal posee un interés personal en la motivación de los empleados, así como en las necesidades de los mismos y como satisfacerlas para lograr un mejor aprovechamiento de ello en beneficio de la empresa, ejerciendo un mando adecuado, basándose en los resultados del diagnóstico administrativo, teniendo un mejor enfoque o perspectiva más amplia de las verdaderas necesidades de la empresa. Es decir ejecutando un liderazgo adecuado, el cual se conoce como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros, de un grupo y de influir en ellas, es por ello que se dice que el liderazgo involucra las cualidades de la persona que dirige, y el talento que posee para persuadir o motivar.

- **Comunicación:** La comunicación en cualquier grupo que se trate, es de mucha importancia ya que involucra a los individuos no solo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información se le da. Es decir, es el fluido vital de la entidad, y la falta o uso inapropiado de este factor ha ocasionado daños muy severos, por tanto la comunicación debe ser efectiva ya que ella representa la hebra común para las funciones administrativas. Los gerentes preparan planes hablando con otras personas, para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y distribuir los trabajos. De igual manera las políticas motivacionales, el liderazgo, y los grupos y equipos se activan en razón del intercambio regular de información, las comunicaciones como cualquier actividad intelectual se pueden perfeccionar enfrentando los retos que representan.

Entre las formalidades de la comunicación esta tiene tres direcciones: Descendente (o autocrática), ascendente (o participativa), cruzada (horizontal y diagonal)

Y esta a su vez puede ser: Oral; en la cual existe una retroalimentación inmediata, escrita; esta es con antelación, ya siguiendo un canal formal.

- **Grupos y equipos:** Un grupo puede definirse como dos o más personas que interactúan entre sí para lograr resultados o determinar requerimientos específicos. Un equipo es un grupo cuyos miembros colaboran estrecha e intensamente en la obtención de un resultado u objetivo común.

En función de estos conceptos, todos los equipos son grupos: pero no todos los grupos, constituyen equipos. Las características fundamentales que los diferencian son:

- La integración e intensidad con la que los componentes de un equipo trabajan,
- La especificidad de metas u objetivos como equipo, y
- El grado de dificultad para integrar equipos con un nivel de comportamiento homogéneo.

Ambos interactúan entre sí para un propósito, pero con distintos niveles de compromiso hacia el rendimiento organizacional.

- e) **Control:** “Es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y cumplir cualquier desviación significativa.”²¹ Es la última fase del proceso administrativo que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de las desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.

La planeación y el control están estrechamente relacionados. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó. Los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada. Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué tan bien facilita el logro de las metas. Mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control.

- i. **Importancia del control:** Es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de administración de ahí su importancia en el proceso administrativo. Es la única forma como los gerentes saben si las metas organizacionales se están cumpliendo o no y por qué. Las normas y pautas se utilizan como un medio de controlar las acciones de los empleados, pero el establecimiento de normas también es parte inherente del proceso, y las medidas correctivas suponen un ajuste en los planes.
- ii. **Tipos de control:** Control anticipado; La dirección puede implementar controles antes de la actividad y es el más deseable evitando los problemas que se esperan ya que está dirigido al futuro evitan los problemas en vez de remediarlos más adelante. Control concurrente; sucede en el transcurso de la actividad, su forma más conocida es la supervisión directa resolviendo problemas cuando se van presentando. Control de retroalimentación; Ocurre al finalizar la actividad y es el tipo de control que goza de más popularidad, el problema radica que cuando el gerente utiliza la información ya es muy tarde y el daño está hecho. Los administradores miden el desempeño real, lo coparan con las normas e identifican y analizan desviaciones.

²¹ Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Administración. (México: Pearson Educación, 2005), p. 458.

Pero para poder hacer las correcciones necesarias deben desarrollar entonces un programa de acción correctiva e instrumentarlo a fin de alcanzar el desempeño deseado.

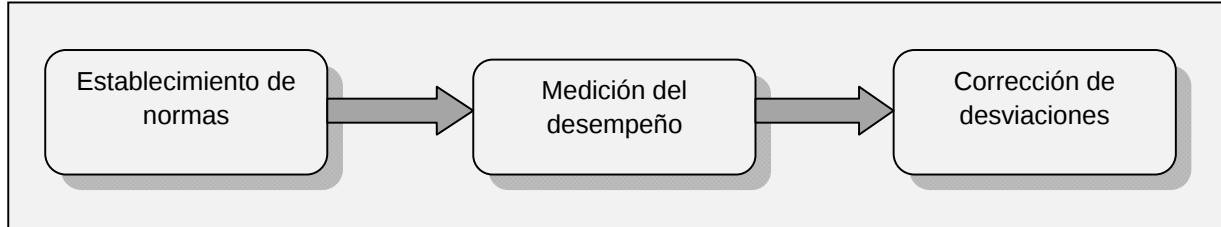


FIGURA 4. PASOS DEL CONTROL

Fuente: elaboración propia

iii. **Establecimiento de normas:** Para los administradores, los planes son el punto de referencia para la creación de controles por ello el primer paso para el proceso de control es establecerlos. Debido a que éstos varían en su grado de detalle y complejidad, y, a que los administradores no pueden vigilarlo todo, es necesario establecer normas especiales. Las normas son sencillamente criterios de desempeño, es decir la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón en base en lo cual se efectuara el control. “Son los puntos seleccionados en un programa de planeación en su totalidad en los cuales habrán de tomarse medidas de desempeño para que los administradores puedan recibir señales de cómo marchan las cosas a fin de que no tengan que vigilar cada paso de la ejecución de los planes. Existen muchos tipos de normas. Entre las mejores se encuentran las metas u objetivos verificables”.²²

iv. **Medición del desempeño:** Éste, basado en normas debe llevarse a cabo fundamentado en la previsión, con el propósito de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas. El administrador debe mantenerse atento y visualizar previamente cualquier posibilidad de incumplimiento de las normas. Corresponde considerarse que todo incumplimiento sea percibido lo más anticipadamente posible.

Si las normas son adecuadamente trazadas y si se dispone de medios para determinar con toda precisión qué hacen los subordinados, la evaluación de desempeño real o esperado se facilita enormemente, sin embargo, hay muchas actividades para las cuales resulta difícil desarrollar normas exactas.

Aún contando con normas precisas establecidas para medir el desempeño, hay circunstancias que quedan fuera de control para los administradores, es por ello que la flexibilidad también forma parte en este proceso, siendo lo verdaderamente importante el enfocarse en lograr

²² Ibidem. pp. 636-637

reencauzar éste para alcanzar las metas previamente determinadas. Es decir si ciertas medidas no funcionan sustituirlas a la mayor brevedad posible por las que puedan ajustarse a las necesidades que en ese instante se requieran.

- v. **Corrección de desviaciones:** “Las normas deben reflejar los diversos puestos de una estructura organizacional. Si el desempeño se mide en correspondencia con ellas, es más fácil corregir desviaciones. La corrección de desviaciones es el punto donde el control puede concebirse como parte del sistema total de administración y ponerse en relación con las demás funciones administrativas. Los administradores pueden corregir desviaciones rediseñando sus planes o modificando sus metas. O bien, pueden corregirlas ejerciendo su función de organización, ya sea reasignando o aclarando deberes. También pueden corregirlas echando mano de personal adicional, mediante una mejor selección y capacitación de sus subordinados o recurriendo a la medida más extrema de reintegración de personal: el despido.”²³

- vi. **Puntos críticos de control, normas y evaluación comparativa:** Las normas son puntos de referencia para la medición del desempeño real o esperado. En condiciones operativas simples, un administrador podría ejercer control mediante la cuidadosa observación personal del trabajo en marcha. Sin embargo, en la mayoría de los casos esto no es posible, a causa de la complejidad de las operaciones y del hecho de que un administrador tiene muchas más cosas que hacer que únicamente dedicarse durante todo el día a observar personalmente el desempeño.

Para facilitar la evaluación o ejercicio del control en las organizaciones los administradores deben detectar los aspectos clave, puntos importantes que sostienen y fundamentan el desarrollo pretendido para las empresas que dirigen, verificar si se perciben cambios favorables: entre un período y otro, en relación con organizaciones de la competencia, ya sea que brinden similitud de bienes y/o servicios e incluso con las que ofrecen cosas distintas, si las medidas correctivas han sido apropiadas, efectivas y velar constantemente por incorporar estrategias que permitan logros verdaderamente diferenciales.

“Los puntos elegidos para efectos de control deben ser críticos, en el sentido ya sea de construir factores limitantes de las operaciones o de dar cuenta mejor que otros factores de si los planes están dando resultados o no. Con estas normas, los administradores pueden manejar a un mayor grupo de subordinados e incrementar por lo tanto su tramo de administración con los resultantes ahorros en costos y mejora en la comunicación. El principio de control de puntos críticos, uno de los principios de control más importantes, sostiene que

²³

Ibídem. p. 637

para ser eficaz, el control implica particular atención a los factores críticos para la evaluación del desempeño con base en los planes.”²⁴

A través del control puede detectarse si el personal brinda mayores beneficios en áreas que requieran de habilidades y destrezas que estén en ese momento siendo desaprovechadas, también descubrir si considerando sus conocimientos y opiniones se reciba de ellos ideas que sean exitosas y relevantes para el mejor funcionamiento de las empresas.

vii. **Controles de la información:** “El control de la información puede ser vital para el éxito de una organización,”²⁵ es importante que los dirigentes de las empresas u organizaciones sean informados frecuentemente de los sucesos relevantes de la empresa, tanto de los favorables que permiten seguir en ese cauce y en constante mejoría, como de las fallas para tomar a tiempo las decisiones correctivas que aplicadas inmediatamente puede detener situaciones catastróficas y que por estar a tiempo se tiene claro que error o falla se cometió y el efecto que ocasionó o qué puede suceder.

viii. **Vinculación a las metas estratégicas:** “Los controles deben estar vinculados a las metas estratégicas de la organización. Estas metas estratégicas a menudo incluyen el incremento de las utilidades, las mejoras en el servicio al cliente, la protección de los activos de la organización y las mejoras en la calidad de los bienes y/o servicios que produce.

- Controles Objetivos: son imparciales y los empleados no los pueden manipular para su provecho personal.
- Controles completos: abarca todos los comportamientos y metas que desea la organización.
- Controles Oportunos: proporcionan información cuando más se necesita. Los sistemas de información computarizados han desempeñado un importante papel en el incremento del flujo oportuno de información
- Controles Aceptables: para que los controles sean efectivos se debe reconocer que son necesarios y convenientes.”²⁶

²⁴ Ibídem. p. 639.

²⁵ Don Hellriegel, Susan E. Jackson y John W. Slocum Jr., Administración un enfoque basado en competencias, Mexico, Cengage Learning, p. 230

²⁶ Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Administración (México: Pearson Educación, 2005), p. 639.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Proceso administrativo

El proceso administrativo se divide en cinco etapas: Planeación, Organización, Integración de Personal, Dirección y Control, se evaluaron para conocer cuál es la estructura administrativa de la empresa Transportes Vargas.

4.1.1 Planeación

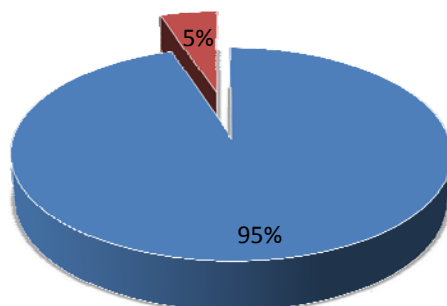
La empresa Transportes Vargas realiza sus actividades en forma empírica; esto provoca que los planes no se cumplan en su totalidad, ya que no están definidos ni establecidos por escrito; lo que genera dificultades en el desarrollo del trabajo.

A continuación se presentan los resultados obtenidos, evaluando: visión, misión, objetivos, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

- a) **Visión:** Transportes Vargas no posee una declaración de visión definida por escrito y se comprobó que ni de manera informal; el personal administrativo no tiene claro cuál es la visión pues le dan más importancia al crecimiento económico, lo que evidencia la inexistencia de un horizonte común que guíe tanto al propietario como a toda la organización, pues este enunciado sirve para energizar a todo el personal mentalizándolos para concretar los objetivos.
- b) **Misión:** Transportes Vargas no cuenta con una misión definida por escrito, por lo cual la empresa no cuenta con una guía para el trabajo a realizar ni la forma en la que esta se percibe así misma.
- c) **Objetivos:** Transportes Vargas no cuenta con objetivos establecidos, el personal realiza sus labores sin conocer que se logrará con la ejecución de las mismas.

Al no contar con lo anterior, la empresa se ve limitada para asignar adecuadamente los recursos, y para la toma de decisiones, siendo esto una responsabilidad de los administradores. Se genera incertidumbre para conocer que se está logrando y no, con el trabajo realizado, siendo una debilidad para la empresa ya que los trabajadores no tendrán metas claras en el desarrollo de sus actividades.

Con base a la información obtenida el 95% del personal administrativo y no administrativo afirman que la empresa carece de objetivos establecidos, y el 5% afirman que si poseen pero no de forma concretizada, como se muestra en la gráfica 1.



GRAFICA 1. IDENTIFICACION DE OBJETIVOS

Fuente: Elaboración propia según datos de la investigación.

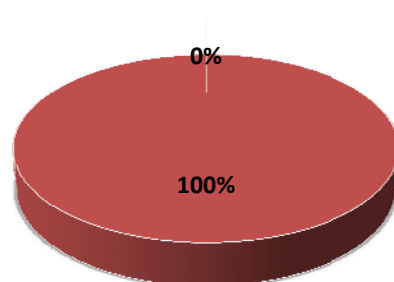
- d) **Procedimientos:** En la empresa Transportes Vargas, los procedimientos son trasladados de forma verbal, y carecen de claridad, objetividad; debido a que no están definidos concretamente por tanto, el apoyo a la gestión se ve influenciado negativamente; además, se determinó que los empleados no poseen procedimientos definidos por escrito para el desempeño de las labores, y agregan que únicamente son giradas instrucciones u órdenes.
- e) **Reglas:** Transportes Vargas, no tiene reglas definidas adecuadamente que rijan el accionar de los empleados dentro de la empresa, situación que afirma el nivel directivo de la empresa, por lo que las actuaciones de los empleados dentro de la entidad tienen demasiada libertad, pues no existe ninguna restricción dictada formalmente.
- f) **Presupuestos:** La empresa no cuenta con presupuestos claramente establecidos, pues según manifiesta el nivel directivo la información que manejan no podría plasmarse como tal; no llevan un registro sobre los ingresos y egresos de una forma automatizada lo cual obstaculiza el obtener una información financiera clara. Un presupuesto obliga a una empresa a realizar por adelantado una recopilación numérica de sus expectativas de flujo de efectivo, entradas y salidas de dinero.

4.1.2 Organización

Para determinar cómo se encuentran organizados los niveles jerárquicos en la empresa, se analizaron los siguientes indicadores en forma individual.

- a) **Estructura organizacional:** La empresa no cuenta con una distribución formal de los empleados, que se represente gráficamente a través de un organigrama, a continuación se analizan las seis etapas que involucra este proceso.

En la empresa Transportes Vargas el 100% de los empleados confirmaron que no existe un organigrama que defina los departamentos y puestos de la empresa.



GRAFICA 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Fuente: Elaboración propia según datos de la investigación.

- i. **Especialización del trabajo:** En la empresa Transportes Vargas, si existe especialización del trabajo debido a que los empleados tienen asignada una tarea específica, esto es una fortaleza para la empresa, ya que los trabajadores están especializados para cumplir con sus labores correspondientes.
- ii. **Departamentalización:** En la empresa las tareas se realizan según el trabajo que se desempeña. Habiéndose observado que cada actividad está asignada a un grupo de trabajo específico y cada miembro del grupo tiene a su cargo una tarea, lo que fue confirmado por el 95% de los empleados encuestados. Sin embargo es importante destacar que esta distribución del trabajo no está plasmada por escrito en ningún manual, ni clasificada de ninguna forma; por lo que no se puede hablar formalmente de departamentalización; sino de un repartimiento de funciones de forma empírica.
- iii. **Cadena de mando:** Presenta factores que la identifican como una empresa con organización informal: el principal, es que no tiene establecido un organigrama, que defina su estructura, el canal de comunicación, así como; la línea de autoridad y responsabilidad entre cada cargo, debido a que el trabajo se lleva a cabo de una forma natural y espontánea no por asignaciones propias de cada puesto definidas por escrito. Se observó que existe una duplicidad de mando ya que las órdenes son dadas por diferentes personas del nivel administrativo, lo que ocasiona confusión en los empleados al momento de ejecutar una instrucción.

Debido a que Transportes Vargas no posee un organigrama, es muy difícil identificar de manera correcta una línea de autoridad que permita definir quien le informa a quien dentro de la empresa; esto aunque no es lo más importante, si es útil para evitar desvíos de información y desperdicio de recursos, el 100% de los empleados manifiestan que si saben quién es su jefe inmediato, pero al momento de recibir órdenes las toman aunque no vengan específicamente de él.

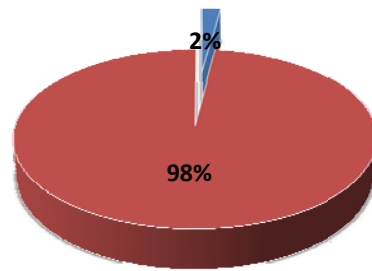
- iv. **Centralización y descentralización:** Las decisiones se concentran en un solo punto de la organización, toda situación es consultada con el propietario, el señor Aníbal Vargas y no se da participación a los niveles inferiores. Cabe destacar que no se sigue ningún proceso para la toma de decisiones y que estas se toman con base en la experiencia.
- v. **Formalización:** Se observó que en la empresa no existe formalización, los empleados tienen mucha libertad para realizar su trabajo, no cuentan con procedimientos y normas por escrito que guíen su comportamiento. Cada uno conoce de manera empírica lo que implica el trabajo que desempeña. Lo anterior representa un obstáculo para la eficiencia, pues la labor no se desempeña de la misma forma creando desvíos en la ejecución.

4.1.3 Integración de personal

En esta etapa del proceso administrativo, el elemento humano se considera como el factor principal, necesario para desempeñar cualquier cargo dentro de un organismo social, siempre y cuando reúna los requisitos mínimos, para desenvolverse eficientemente.

Al realizar una adecuada integración se tienen la certeza de que el personal que se posee tiene la capacidad de desempeñar las tareas asignadas de manera eficiente y eficaz. Los elementos que forman parte de la etapa de integración, que se evaluaron en la investigación son: el reclutamiento, la selección, el período de inducción, la capacitación y la promoción.

Para la contratación de personal administrativo y no administrativo el 98% afirma que no se realiza un proceso formal de reclutamiento, como se muestra en la gráfica No. 3, debido que no llenan ninguna solicitud de empleo, ni existe un contrato formal de trabajo al momento de formar parte de la empresa, no se tiene un perfil establecido para cada puesto que permita conocer claramente que requisitos necesitan llenar para optar al mismo.



GRAFICA 3. PROCESO DE INTEGRACION DE PERSONAL

Fuente: Elaboración propia según datos de la investigación.

- a) **Reclutamiento:** Cabe mencionar que Transportes Vargas cuenta con empleados: administrativos y no administrativos, por lo que se hace necesario utilizar dos medios de reclutamiento distintos. Los empleados no administrativos afirman que se enteraron de la oportunidad de empleo en la empresa a través de referencias personales. El personal administrativo considera que los costos para realizar un proceso completo de reclutamiento no son obstáculo, simplemente no lo creen importante.
- b) **Selección:** Carece de procesos adecuados de selección, debido a que no se realizan entrevistas formales, las cuales son de mucha utilidad porque se interactúa directamente con el candidato, esto puede ser perjudicial para la empresa pues en un momento dado se puede introducir a personas que no tenga la capacidad para desempeñar el puesto.

El proceso de selección en Transportes Vargas se realiza de manera completamente informal ya que solo se plantea que se necesita personal para una vacante, los que están dentro de la empresa recomiendan a personas conocidas y se contratan sin evaluar formalmente si poseen las aptitudes; habilidades y conocimientos que el puesto requiere.

- c) **Inducción:** En Transportes Vargas no se lleva a cabo un proceso de inducción, ya que el nuevo empleado solo se asigna a su puesto de trabajo girándole únicamente de manera verbal la información mínima como: su horario de trabajo, la forma en que se va a realizar su pago, las herramientas o materiales que va a utilizar para desempeñar su labor.

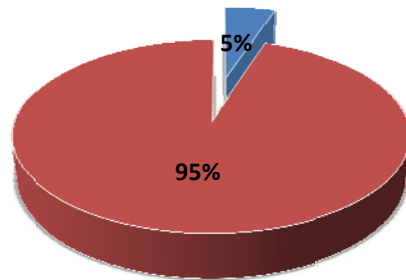
Para un buen desempeño en la fuerza laboral es importante que se lleve a cabo programas de orientación, logrando una socialización rápida del empleado, mediante el cual empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones de la organización, esto contribuye a reducir los índices de rotación y permite que el nuevo empleado se familiarice tanto con los objetivos generales de la empresa, específicos de su equipo y con los demás empleados.

- d) **Capacitación:** La empresa no cuenta con un programa de capacitación que contribuya a fortalecer las habilidades y conocimientos de los empleados, el trabajo lo realizan por simple conocimiento empírico y no se les da la oportunidad de especializarse en su área.
- e) **Promoción:** La promoción es un buen incentivo dentro de una organización, en Transportes Vargas el personal administrativo en un 75% afirma que si se realizan promociones y lo hacen en base a meritos, pues consideran justo promover a alguien que se ha esforzado para dar lo mejor de sí; para cumplir con sus objetivos. Teniendo con esto un impacto positivo en la motivación del personal.

4.1.4 Dirección

En la empresa Transportes Vargas se evaluó la existencia de diferentes aspectos entre el personal como: La motivación, grupos, equipos y el liderazgo; a los que se hace referencia a continuación.

- a) **Motivación:** Existen varios factores que se pueden tomar en cuenta como motivadores, pero dentro de los existentes en Transportes Vargas esta el aumento de sueldo, aunque este no se debe tomar como un incentivo es el que más influye entre los individuos. El 95% del personal que labora en la empresa afirman que no reciben ningún tipo de motivación y el 5% restante afirman que sí.



GRAFICA 4. IDENTIFICACION DE MOTIVADORES.

Fuente: Elaboración propia según datos de la investigación.

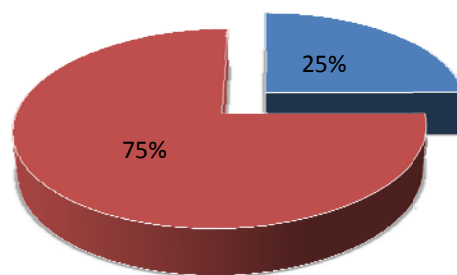
- b) **Grupos:** En Transportes Vargas los grupos se dan de manera informal ya que los individuos o empleados se adaptan rápidamente adoptando características como: ser originarios del mismo lugar, lo que hacen que compartan intereses semejantes, siendo una respuesta a la necesidad de contacto social.

- c) **Equipo:** Dentro de Transportes Vargas los empleados manifiestan tener un desconocimiento de cuáles son los objetivos, porque no hay indicios de que se encuentren de manera escrita, formal, visible o incluso de que existan; lo que dificulta para el grupo de empleados formar equipos de trabajo; es decir no hay un propósito que estos puedan o tengan que cumplir, por ende dentro de la empresa no se dan los equipos y trabajan de forma individualizada.
- d) **Liderazgo:** La situación actual de Transportes Vargas en cuanto a liderazgo es un tanto confusa por parte de los empleados ya que un 100% de los empleados consideran que reciben confianza y apoyo de sus superiores, sin embargo se observó que los problemas o necesidades que dichos empleados han planteado en diferentes ocasiones no han sido resueltos o parece ser que no son de mayor importancia, lo que deja como consecuencia insatisfacción entre los empleados al no proporcionarles el apoyo necesario para que realicen sus labores diarias de manera apropiada y eficiente.

4.1.5 Control

Para realizar un buen control en la ejecución de las actividades es fundamental el establecimiento de estándares o patrones, en Transportes Vargas esto no se realiza, debido a que no se da un proceso de planificación en el cual se selecciona que estándares deben tomarse para medir y controlar el resultado deseado. Se observó que la empresa lleva registros escritos, que solo sirve como medio de control para la persona a cargo del puesto.

Con base al resultado obtenido el 25% de los empleados de la empresa Transportes Vargas, afirma que si existe control interno en la empresa, los cuales son de tipo manual, lo cual no permite realizar una comparación de los resultados logrados, por no existir estándares ni planes establecido.



GRAFICA 5. IDENTIFICACION DE CONTROLES

Fuente: Elaboración propia.

- a) **Medición del desempeño:** Los informes que presentan los empleados ante el jefe inmediato son orales, siendo estos informales y con poca objetividad.

- b) **Comparación:** En Transportes Vargas el propietario hace comparaciones en base a los resultados, pero de manera empírica y por ende no se da una eficiente comparación debido a la escasez de un patrón previamente establecido que sirva de base, en la que se pueda ver con claridad las diferencias que se encuentren.
- c) **Medidas correctivas:** No se establecen que medidas se puedan utilizar cuando no se esté cumpliendo con lo que se espera obtener, sin embargo cuando el desempeño laboral es insatisfactorio, el administrador toma medidas correctivas pero de manera empírica y apresurada; esto por la falta de un programa de acción correctiva para ponerlo en práctica en un momento preciso para lograr el desempeño deseado.

CONCLUSIONES

1. El proceso de planeación se da en forma empírica, es decir basados en la experiencia obtenida con el tiempo en el desarrollo del trabajo, sin embargo; han crecido y obtenido buenos resultados pero los empleados no conocen hacia donde se dirige la empresa, ni como contribuir para lograr los objetivos debido a que no existe una visión y misión definidas por escrito.

Además la empresa no cuenta con un presupuesto que le permita tener un control de ingresos y egresos.

2. Se encuentra organizada de manera informal, pues no tienen un organigrama establecido que permita definir los diversos niveles de la empresa lo que ocasiona conflictos de autoridad y responsabilidad en los diversos cargos.
3. En la empresa la comunicación tanto de superior a subordinado y viceversa se lleva a cabo de manera informal, pues por la falta de un organigrama no existen niveles jerárquicos establecidos por medio de los cuales la información fluya de una forma correcta y oportuna.
4. Al momento de presentarse una vacante no se tiene conocimiento del perfil de aptitudes y habilidades de los empleados de la empresa para tomarlos en cuenta, de igual manera no se cumple con la etapa de integración debido a que no se tienen perfiles de puestos establecidos que indiquen los requerimientos para cada uno, es por eso que el proceso de reclutamiento y selección se realiza informalmente sin tener la seguridad que el nuevo empleado contratado es idóneo para ocupar y desempeñarse en el puesto disponible.
5. No se tienen establecidos programas de inducción capacitación y orientación para los nuevos empleados.
6. La empresa no implementa ningún medio de motivación que aliente y mejore el desempeño laboral y con ello obtener mejores resultados en el trabajo desarrollado.
7. Debido a que carece de planeación y organización formal no se realiza un proceso de control, que establezcan como debe realizarse el trabajo y que permita evaluar el logro obtenido, por la falta de estándares de medición.

RECOMENDACIONES

1. Es indispensable que el proceso de planeación se realice por escrito, para tener una guía de acción a seguir en el desarrollo de las actividades; se considera necesario la definición formal de la visión, misión y objetivos de la empresa, para que ésta conozca hacia donde se dirige y los resultados que espera obtener en determinado tiempo.

Es importante que se establezca un presupuesto que defina en forma clara y precisa los ingresos que la empresa obtiene en la realización de sus diferentes negocios, detallar sus gastos y determinar cuando estos deben ser ejecutados.

2. Se sugiere elaborar un organigrama, el cual refleje la estructura organizacional de la empresa y así definir las funciones y cargos del personal, estableciendo la relación de autoridad y responsabilidad entre los mismos; lo cual permite tener una claridad sobre quien informa a quien, y quien es el responsable de la toma de decisiones.
3. Es oportuno que la empresa establezca un proceso de integración de personal, para lo cual debe definir en forma clara los requerimientos del puesto, estableciéndolos en un manual de descripción de puestos, para sumar personal capaz y eficiente que llenen los requisitos establecidos para cada uno; se recomienda a la vez establecer un periodo de inducción y orientación para que el nuevo empleado empiece a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones de una organización, integrándose eficientemente a su equipo de trabajo.
4. Para realizar el trabajo con entusiasmo es necesario que el personal que labora en la empresa esté motivado, por lo que es indispensable determinar un programa de incentivos basados en el reconocimiento de las habilidades de cada empleado y el desempeño obtenido en su trabajo.
5. Se recomienda establecer estándares que permitan medir el desempeño real con el esperado, entre los cuales se pueden utilizar la observación personal, informes estadísticos, orales y escritos, los cuales permiten hacer una comparación para determinar si hubo alguna desviación y tomar una medida administrativa congruente.

BIBLIOGRAFIA

- Chávez Zepeda, Juan José. Elaboración de proyectos de investigación. Guatemala: XL Publicaciones, 1995
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. (5 ed., México: McGraw-Hill, 2003)
- Hellriegel, Don; Jackson ,Susan E. y Slocum Jr., John W. Administración un enfoque basado en competencias. Mexico, Cengage Learning
- Herrera, Haroldo. El Diagnóstico Administrativo, [en línea], Formato html, Disponible en Internet: [citado 28-04-09] <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/diagnostico-administrativo-causas-y-efectos-de-los-problemas.htm>
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, Administración. (Mexico: McGRAW-HILL, 1990)
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, Administración una perspectiva global. México: McGraw- Gill, 1998.
- Meza B., Adriana y Carballeda González, Patricia, El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas, [en línea], México, 2003, [citado 28-04-09] Formato html, Disponible en Internet: <http://www.miespacio.org/cont/invest/diagno.htm>
- Robbins ,Stephen P. y Coulter, Mary. Administración. (México: Pearson Educación, 2005)
- Stoner, James A. F.; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr.Daniel R. Administración. (Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A, 1996)
- Werther Jr., William B. y Davis, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. (México: McGraw-Hill, 2000)