



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA

**FORMALIZACIÓN DE LA PLANEACIÓN EN
UNA EMPRESA GASOLINERA**

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN

**IRENE GUADALUPE RODRÍGUEZ VELÁZQUEZ
ARIANE EDITH VILLEGAS GAXIOLA**

CD. OBREGÓN, SONORA

JULIO 2006

DEDICATORIAS

A MIS PADRES, por que siempre han estado conmigo en todos los momentos de mi vida, me han enseñado a valorar las cosas, ofreciéndome todo su amor y comprensión, siempre apoyándome en los momentos de tristezas y alegrías brindándome su apoyo incondicional en poder salir a delante he ir cumpliendo cada una de mis metas, con perseverancia y con actitud positiva hacia la vida. Gracias por el esfuerzo que han hecho por sacarme adelante y darme la mejor de las herencias que es el estudio, los valores y principios que me han inculcado y servido para ser una gran persona, muchas gracias por lo maravilloso que son conmigo, los quiero mucho.

A MIS HERMANAS, por que siempre me han apoyado incondicionalmente en todo lo que he realizado, me han ayudado a seguir adelante a no vencerle, aconsejándome para ser fuerte día con día y seguir con los proyectos que viene.

A MIS ABUELOS, por que he aprendido de ellos que no hay obstáculo que no se puede vencer, que todo se puede hacer en esta vida, siempre con honradez, humildad y sencillez.

Irene Guadalupe Rodríguez Velázquez

DEDICATORIAS

A mis padres: Por darme su apoyo cuando más lo necesitaba, por enseñarme las cosas buenas y malas, por saberme orientar hacia lo bueno de la vida, por dejarme una gran herencia “mi profesión”, por educarme como lo hicieron por hacer de mi una persona de bien, con principios y valores que me ayudaron a culminar una parte más de mi vida, por el amor y cariño que siempre me brindaron al momento de realizar mi trabajo.

A mis hermanos: Porque siempre han estado a mi lado, por enseñarme que hay que ser feliz en esta vida, por saber que siempre hay una solución para todo, por ser alegres y transmitirme sus alegrías, por ser quienes son y por todo el amor y cariño que me han dado.

A mi familia: Por brindarme todo su apoyo y confianza, por todos sus consejos que me brindaron para salir adelante en una etapa más de mi vida, por enseñarme que en esta vida lo mejor que hay es la familia, por formar parte importante de mi y por darme todo ese cariño que hasta hoy me lo han dado.

Ariane Edith Villegas Gaxiola

AGRADECIMIENTOS

A MI ASESOR, el maestro. *Jorge Ortega Arriola* por guiarme a lo largo del proyecto, brindándome sus experiencias y vivencias, que me han ayudado a ser más competitiva y profesional, apoyándome para realizar el proyecto con satisfacción.

A MI REVISORA, la maestra *Beatriz Alicia Leyva Osuna*, por apoyarme en el transcurso de nuestro proyecto, aconsejándome y guiarme por el camino adecuado, brindándome su experiencia tanto laboral como personal, ayudándome a ser mejor cada día y siempre dar más de lo que podemos dar.

A MI REVISORA, la maestra *Raquel I. Velasco Cepeda*, por ayudarme en el proyecto, apoyándome en todo lo que ésta a su alcance, brindándome su experiencia, tiempo y dedicación y ver que nada es difícil que todo tiene solución.

A MI REVISORA, la maestra *Alba Rosa Peñuñuri Armenta*, por brindarme su experiencia que me ayudo a culminar el trabajo con gran satisfacción.

A MIS TIOS (AS), por que me han estado conmigo en los momentos más importantes apoyándome, brindándome la mejor de las suertes ayudándome en todo lo que pueden.

A MIS PRIMOS (AS), por el apoyo que me han dado, por aconsejarme con las experiencias que han tenido, ayudándome a ser una mejor persona cada día.

A MI NOVIO, *Jorge A. Pérez Soto*, por que siempre ha estado conmigo en los momentos buenos y difíciles, por apoyarme y aconsejarme para dar lo mejor de mí, ayudándome a ver de una manera más fácil la forma de ver las cosas, a ser una persona con carácter y compartir conmigo todos los momentos de éxito, te quiero mucho amor.

A MIS AMIGOS, por apoyarme siempre y en todo momento, por brindarme su amistad y compartir conmigo los momentos de triunfos y desilusiones, por enseñarme lo valioso que son los amigos.

Irene Guadalupe Rodríguez Velázquez

AGRADECIMIENTOS

A mi asesor: quien me brindo su tiempo y dedicación para que este trabajo se realizara de la mejor manera, por servirme de guía para poder culminarlo.

A mi revisora Mtra. Raquel Velasco: por brindarme su tiempo y paciencia en esta trabajo que hoy culmino, por enseñarme cosas que sin su apoyo no hubiera podido salir adelante, por ser una guía que me oriento en la culminación de mi trabajo, su confianza hacia mi y por ayudarme en una etapa más de mi vida.

A mi revisora Mtra. Beatriz Leyva Osuna: por brindarme parte de su tiempo para la realización de este trabajo, además de enseñarme que todo tiene solución, gracias por el apoyo y cariño que me brindo, además por apoyarme y trasmitirme parte de sus conocimientos.

A mi revisora Mtra. Alba Rosa Peñuñuri: por brindarme su tiempo y apoyo en la realización de este trabajo, por ser una guía que me oriento a la culminación del mismo.

A mis amigos: por apoyarme, brindarme su cariño y comprensión por formar parte importante en mi vida, por estar conmigo en la buenas y en las malas por todos los momentos que pasamos juntos y por enseñarme a valorar lo que es la amistad.

Ariane Edith Villegas Gaxiola

ÍNDICE

Dedicatorias	i
Agradecimientos.....	iii
Resumen	Vi

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	3
1.3 Justificación	3
1.4 Objetivos	4
1.5 Importancia de estudio.....	5
1.6 Delimitaciones.....	5
1.7 Limitaciones	5

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Empresa	6
2.1.1 Concepto	6
2.1.2 Clasificación	7
2.2. Administración.....	8
2.2.1 Concepto	9
2.2.2 Importancia.....	9
2.2.3 Características.....	11
2.2.4 Proceso administrativo	13
2.3 Planeación.....	15
2.3.1 Concepto	15
2.3.2 Importancia.....	16
2.3.3 Principios.....	17
2.3.4 Pasos	19
2.3.5 Niveles.....	21
2.3.6 Tipos de planes	23

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA.....	46
3.1 Sujetos	46
3.2 Materiales.....	46
3.3 Procedimientos.....	48

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSION	51
4.1 Resultados	51
4.2 Discusión.....	60

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
5.1 Conclusiones.....	61
5.2 Recomendaciones.....	61

BIBLIOGRAFÍA	63
---------------------------	-----------

APÉNDICES	65
------------------------	-----------

RESUMEN

La presente investigación trata acerca de la falta de información administrativa que se presenta dentro de la empresa, ya que es un factor determinante para el logro de los objetivos. Es necesario que cuenten con una planeación estructurada. El objetivo del presente estudio es diseñar un documento que contenga los tipos de planeas tales como: misión, visión (principios y valores), objetivos, estrategias, políticas y reglas para guiar las actividades de manera efectiva y eficiente.

Esta investigación se realizó en una empresa del giro gasolinera, donde se consideró solo al personal administrativo y operativo de la organización como base para recabar información.

La metodología utilizada fue primeramente el contacto que se tuvo con los representantes de la empresa, posteriormente se paso a aplicar los cuestionarios para determinar la situación, y realizar un diagnóstico del área de oportunidad detectada, una vez identificada se determino que no tenían formalizada la planeación, por lo cual se diseñaron otros cuestionarios los cuales sirvieron para recopilar la información necesaria para desarrollar los elementos de la planeación sugerida por la empresa.

Por lo tanto se recomienda que se realicen un documento que contenga los elementos de la planeación, mencionados anteriormente y se le proporcione a cada empleado que labora en la empresa, y al personal de nuevo ingreso, así como también que se tenga a la vista de los trabajadores y público en general, la misión y visión bajo las cuales la empresa trabaja.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

La presente investigación consiste en formalizar la planeación de una empresa gasolinera, por lo cual el desarrollo del estudio se describe en cinco capítulos. El capítulo uno se explicará antecedentes, planteamiento del problema, justificación, objetivo, importancia, delimitaciones y limitaciones de la investigación. En el capítulo dos se describe la fundamentación teórica donde sustenta todo lo elaborado de acuerdo al objetivo del estudio. En el capítulo tres describe los sujetos y materiales que serán necesarios para la investigación, así como también el proceso metodológico utilizado para el logro del objetivo. El capítulo cuatro especifica los resultados obtenidos y las discusiones encontradas en la investigación. Por último en el capítulo cinco se presentan las conclusiones y recomendaciones.

1.1 Antecedentes.

En México las empresas carecen de la formalización administrativa, en cuanto a la planeación de su organización, la cual trabaja bajo sistemas empíricos no fundamentados, ni escritos formales dentro de la empresa. Esto es uno de los aspectos que ocasiona que los empleados no trabajen hacia el logro de los mismos, los cuales la empresa desea cumplir en un determinado tiempo, ya que desconocen la razón de ser de la misma. Esta problemática se ve reflejada al momento que los empleados laboran en la empresa, y la forma en cómo se desarrollan en la misma.

La industria de la gasolina es una de las empresas más importantes en México, ya que se considera una de las principales entradas de capital al país, las organizaciones de este giro deben contar con una administración formal, la cual no ocasione impedimentos al momento de trabajar con empresas extranjeras debido a la falta de conocimiento sobre sus objetivos y la razón de ser de la misma.

La administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad. El surgimiento de la administración es un acontecimiento de primera importancia en la historia social, ya que básicamente es una institución nueva, o algún nuevo grupo dirigente. Pocas veces en la historia de la humanidad una institución se ha manifestado indispensable con tanta rapidez. La administración que es el órgano específico encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es, con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico, refleja el espíritu esencial de la era moderna. Es en realidad indispensable y esto explica por qué, una vez creada, creció con tanta rapidez.

Fred, (1997) dice que la administración es una parte importante dentro de la organización, ya que ésta es la base fundamental para que una organización se mantenga competitiva en el mercado. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un buen trabajo en equipo.

La necesidad de realizar este proyecto se debe básicamente en ayudar a que una empresa gasolinera tengan formalizada la planeación, es de ahí el surgimiento de la necesidad de poder implantar una buena administración en una empresa gasolinera. Otra de las razones por las que se realiza este proyecto, es la importancia que tienen las organizaciones de contar con misión, visión (principios y valores), objetivos, estrategias, políticas y reglas que ayuden a cumplir con el objetivo planteado.

1.2 Planteamiento del problema.

La falta de información administrativa en la empresa es un factor determinante para el logro de los objetivos, por ello es importante tener estructurada la planeación, definiendo los elementos de la misma tales como: misión, visión, (principios y valores), objetivos, estrategias, políticas y reglas que puedan mejorar la formalización de la planeación dentro de una empresa.

Algunas de las causas por las que se presenta este tipo de situaciones es la falta de interés y conocimiento por parte de los miembros de la organización, debido a que no se realiza, ni se promueve este tipo de información hacia sus subordinados, este a su vez ayuda tanto a la empresa como al empleado a desarrollarse en un ambiente laboral más efectivo y eficiente. Al no contar con la formalización dentro de la organización afectaría las áreas que integran a la empresa, como lo son, recursos humanos, finanzas, mercadotecnia, administración, ya que no tendrían un objetivo que perseguir o una meta que alcanzar es por ello la importancia que tiene la formalización dentro de las organizaciones. De tal manera se plantea la siguiente pregunta que resume el problema a desarrollar:

¿Cómo puede una empresa formalizar su planeación administrativa?

1.3 Justificación.

Para lograr la eficiencia de una organización es necesario contar con una formalización de la planeación adecuada, es decir tener bien establecidos cuales son los objetivos para la organización, las metas que se desean seguir y los planes administrativos que pretenden alcanzar. Es por ello que es necesario que el personal que labora en la empresa conozca este tipo de aspectos que debe tener toda organización, esto con el único fin de que los empleados conozcan más a fondo la empresa y puedan tener una mayor eficiencia en cuanto a las actividades que desempeñan en su ambiente laboral.

Una de las principales razones por las cuales se llevará a cabo esta investigación acerca de la planeación en una empresa gasolinera , es primordialmente por el grado de importancia que tiene para toda organización contar con todos los elementos que deben de contener la planeación, dichos elementos son: misión, visión, (principios y valores), objetivos, estrategias, políticas y reglas. Otra de las principales razones es conocer las necesidades que desea la empresa transmitir a sus subordinados fomentando el trabajo en equipo, el interés por conocer los objetivos, valores y metas que tiene la empresa para seguir creciendo en un ambiente de confianza para el trabajador, y de esta manera hacerlo sentir parte importante de la organización, ya que contribuirá al desarrollo de la misma.

A través de este proyecto la empresa podrá mejorar su relación de trabajo, ya que tanto empresa y empleado trabajarán en conjunto acerca de la planeación, satisfaciendo de esta manera las expectativas de ambos. El investigador ampliará su conocimiento respecto a la gestión administrativa y sobre todo de la planeación para poner en práctica las habilidades adquiridas en la formación profesional y así mismo el empleado tendrá un objetivo que seguir y una meta que alcanzar.

Las empresas se beneficiarán económicamente ya que aumenta la eficiencia y productividad de los empleados, en cuanto al trabajo que desarrollen dentro de la empresa, de tal manera conocerán hacia donde va dirigida la organización.

Este trabajo será una buena alternativa para todas aquellas entidades que se interesen por eliminar puntos que interfieren en un ambiente laboral favorable, que impida que una empresa pueda desarrollarse de una manera productiva y efectivamente, se podrá dar a conocer con más profundidad, el área de mejora detectada en la organización para poder dar una solución efectiva.

1.4 Objetivo.

El objetivo del presente estudio es diseñar un documento que contenga los tipos de planeas tales como: misión, visión (principios y valores), objetivos, estrategias,

políticas y reglas para guiar las actividades de la empresa de manera efectiva y eficiente.

1.5 Importancia de estudio.

Es de suma importancia el desarrollo de la investigación acerca de la formalización de la planeación de una empresa gasolinera, debido a que es un factor determinante en la administración de la empresa, ya que servirá de apoyo al logro de los objetivos y metas planteadas por la organización, además de que el personal de la empresa sabrá cual es la razón de ser de la misma y qué pretende lograr en un futuro.

1.6 Delimitaciones.

La presente investigación se realizó en una empresa gasolinera de Ciudad Obregón Sonora, la cual es una de las tres gasolineras que integra un grupo de empresas dedicado a este giro.

1.7 Limitaciones.

En la presente investigación se podrán identificar algunas limitantes que surgieron en el proceso de la realización de la misma, entre las cuales se encontraron, la falta de tiempo por parte de la empresa investigada, por tal motivo a petición de la empresa solamente se realizaron algunos elementos de la planeación tales como: misión, visión (principios y valores), objetivos, estrategias, políticas y reglas.

Otra limitación que existió al momento de llevar a cabo la investigación, es que no se tuvo acceso a la información de la empresa al equipo investigador.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene la finalidad de mostrar las bases teóricas que fundamentan la investigación realizada, así como brindar una visión más amplia acerca de la esencia de la planeación de acuerdo a distintos investigadores del área administrativa.

2.1 Empresa.

Según Münch y García, (2004) la empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfacción a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios. En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

2.1.1 Concepto.

Para Mercado, (1995) la empresa es la unidad económica – social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en la que la propia empresa actúa. Según Münch y García, (2004) la empresa es la unidad productiva o de servicios constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

Así mismo Chiavenato, (2001) dice que las empresas son unidades sociales (o agrupaciones humanas) construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos.

En base a los conceptos anteriores, se concluye que una empresa se puede definir como una unidad económica y/o social formada por recursos humanos y materiales, la cual coordina la realización de actividades productivas, mediante la ayuda de la administración.

2.1.2 Clasificación.

Con los avances tecnológicos y los cambios que se han presentando a través del tiempo, las empresas han evolucionando y cambiado dependiendo las necesidades que presenta cada una de ellas, es por ello que se clasifica de la siguiente manera según Mercado, (1995) el cual propone lo siguiente:

1. Por su giro o actividad. Éstas a su vez se dividen en:

- **Industriales:** la actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de materias primas.
- **Comerciales:** son intermediarias entre productor y consumidor, su función primordial es la compra-venta de productos terminados.
- **De servicios:** como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines de lucrativos.

2. Por su magnitud. Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa es éste, el cual se divide en:

- **Pequeñas:** su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede de 20 personas.

- Medianas: su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.
- Grandes: su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingreso al año, su número de trabajadores excede a 100 personas.

3. Por su propósito. Ésta a su vez se divide en:

- Público: su capital proviene del Estado o Gobierno.
- Privado: son aquellas en que el capital proviene de particulares.
- Mixta: el capital proviene una parte del estado y la otra de particulares.

Considerando la clasificación anterior se concluye que las empresas se dividen en tres principales categorías las cuales son: por su giro o actividad, por su magnitud y por su propósito, la clasificación de las empresas es importante, debido a que es una forma de identificar a que giro se dedica, de que tamaño es y si pertenece al sector público, privado o mixto.

2.2 Administración.

Koontz y Weihrich, (2004) dicen que la administración desde tiempos remotos ha sido sin duda la base para realizar cualquier actividad por más mínima que sea, ya que para realizar una tarea se necesita haber planeado la forma en como se va a realizar, organizarla, integrarla, dirigirla y coordinarla, estos aspectos se realizaban sin tener el conocimiento de que se estaba aplicando la administración, es por ello que la administración se puede apegar a cualquier actividad que se desee realizar.

2.2.1 Concepto.

Para tener más claro el significado de administración, es importante analizar los puntos de vista de diferentes autores sobre la misma.

Koontz y Weihrich , (2004) conceptualizan a la administración como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. Para Robbins y De Cenzo, (1996) definen administración como el proceso de realizar actividades eficientemente con y a través de otras personas. Por otra parte Chiavenato, (2002) establece que la administración constituye la manera de utilizar los recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros, informáticos y tecnológicos) para alcanzar los objetivos y lograr un excelente desempeño.

Como se puede observar los tres autores coinciden en algunas características de las que definen a la administración, pero se llegó a la conclusión de que la administración es un proceso que ayuda a las organizaciones a utilizar los recursos de manera adecuada para alcanzar los objetivos.

2.2.2 Importancia.

Es preciso conocer la importancia que tiene la administración para las organizaciones, ya que mediante ella se pueden realizar diversas actividades y es preciso conocer las diferentes aportaciones de los siguientes autores respecto a la misma.

Para Münch y García, (2004) es necesario enunciar algunos de los argumentos más relevantes que fundamentan su importancia a la administración:

- Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social aunque, lógicamente, sea más necesaria en los grupos más grandes.

- Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.
- A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.

Así mismo Reyes, (2003) describe seis puntos acerca de la importancia de la administración:

- La administración se da donde quiera que exista un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.
- El éxito de un organismo social depende, directa e indirectamente de su buena administración, y solo a través de esta, de los elementos materiales humanos etc.
- Para las empresas la administración es importante y esencial, ya que por su magnitud y su complejidad no podrían actuar si no existiese la administración. En ellas, es quizá, donde la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.
- Para las empresas pequeñas y medianas la administración quizá sea el mejor medio de competencia, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., en los que indiscutiblemente, son superadas por grades competidores.
- La elevación de la productividad, preocupación quizá por la de mayor importancia actualmente en el campo económico, social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de empresas.
- En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores.

La administración es muy importante para todas las organizaciones, ya que optimiza los recursos con los que cuenta la empresa de una manera eficiente y productiva, por el hecho de trabajar bajo métodos y procedimientos que ayuden a realizar las actividades con mayor rapidez, así como también a mantener en armonía el recurso humano, ya que es la parte fundamental para cualquier empresa, esto mediante la motivación, la capacitación y la comunicación que se debe de tener con todos los empleados. Es sin duda que la administración es parte fundamental para cualquier empresa, independientemente del tamaño o giro de ésta.

2.2.3 Características.

Es necesario conocer las diversas características que identifican a la administración para tener un conocimiento más amplio de la misma. A continuación se describen las características que aportan algunos autores.

Para Münch y García, (2004) la administración posee ciertas características inherentes que la diferencia de otras disciplinas, dichas características son:

- Universalidad. Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse en una empresa industrial que en el ejército, en un hospital, en un evento deportivo, etc.
- Valor instrumental. Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma mediante ésta se busca obtener determinados resultados.
- Unidad temporal. Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente.
- La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.
- Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

- Especificidad. Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial.
- Interdisciplinariedad. La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- Flexibilidad. Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.

Según Reyes (2003) la administración debe poseer las siguientes características:

- Su universalidad: el fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, por que en el tiene siempre que existir coordinación sistemática del medio.
- Su especificidad: aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distintos (v.gr.: en la empresa funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.
- Su unidad temporal: aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
- Su unidad jerárquica: todos cuantos tiene carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades de la misma administración.

Sin duda que la administración es universal, ya que esta puede ser aplicada a cualquier tipo de empresa y a cualquier actividad que se desea realizar, por el hecho de que es un medio para un fin, es decir, un resultado final. La administración puede ser aplicada a cualquier nivel dentro de la empresa, ya que no cuenta una especialidad, es decir, no se especifica para una sola área dentro de la empresa, (por ejemplo, para recursos humanos tiene que planear, las

actividades que desean realizar, coordinarlas, dirigir las, y controlar que lo realizado sea lo que se planeo), como otras disciplinas, por ejemplo, la contabilidad, y la ingeniería, ya que esta se adapta a las necesidades que cada grupo social requiera.

2.2.4 Proceso administrativo.

Para Chiavenato, (2002) un proceso es una secuencia sistemática de funciones para realizar la tareas; medio, métodos o manera de ejecutar ciertas actividades. Se toma como base a la administración para hacer énfasis en que los administradores, sin importar sus niveles y funciones, se comprometen continuamente en actividades interrelacionadas, como planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos deseados.

Para Münch y García, (2004) un proceso es un conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. Así mismo estos autores definen el proceso administrativo como la administración en acción, o también como: el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Por otra parte Reyes, (2003) dice que todo proceso administrativo se refiere a la actuación de la vida social, formando un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar indisolublemente unidos con los demás y que, además, se da de suyo simultáneamente.

De acuerdo a los diferentes autores investigados describen las etapas que forman el proceso administrativo:

Tabla 1. Proceso administrativo

Koontz y Weihrich, (2004) establecen cinco fases del proceso administrativo.	Münch y García, (2004) describe cuatro etapas que forman el proceso administrativo.	Chiavenato,(2002) al igual que Münch y García mencionan cuatro etapas del proceso administrativo
Planeación Organización Integración Dirección Control	Planeación Organización Dirección Control	Planeación Organización Dirección Control

Para efectos de esta investigación Koontz y Weihrich para describir las etapas del proceso administrativo.

- 1. Planeación.** Implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlo, y requieren por lo tanto la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos de acción futuros a partir de diversas alternativas.
- 2. Organización.** Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles de los que los individuos deberán desempeñar en una empresa.
- 3. Integración.** Consiste en ocupar con personas los puestos de la estructura de la organización y en mantener esos puestos ocupados.
- 4. Dirección.** Es influir en las personas para que contribuyan a la organización y a las metas del grupo.
- 5. Control.** Es la función de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes.

Como ya se menciono anteriormente el proceso administrativo es una serie de pasos o etapas que ayudan a la organización a realizar las actividades de manera coordinada, las cuales son: planeación, organización, integración, dirección y control. Éstas no deben saltarse unas de otras, ya que no se puede controlar algo que no ha sido planeado, es por ello la secuencia que tiene.

Para efectos de esta investigación solo se analizará la primera etapa del proceso administrativo, la cual es la planeación, ya que únicamente se diseñaran los elementos de la misma, es por ello se describirá la primera etapa, debido a que es la base fundamental del proceso administrativo.

2.3 Planeación.

Como bien se sabe la planeación es una de las funciones administrativas mas importantes en la actualidad, ya que de ella parte la orientación hacia lo que se pretende lograr; es decir, anticipa la manera en como se pueden resolver posibles problemas que se presentan en un determinado lugar, y tiempo.

La planeación implica una visión al futuro, ya que de una situación actual se espera llegar a un fin o resultado final, para lo cual, se requiere del transcurso del tiempo.

2.3.1 Concepto.

La planeación es un aspecto fundamental del proceso administrativo ya que es la base para establecer los planes que se pretenden lograr en un determinado tiempo, es por ello la importancia de conocer el concepto de la misma. De tal manera que se citaran los puntos de vista de algunos autores.

Münch y García, (2004) definen a la planeación como, la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro. Por otra parte Chiavenato, (2002) dice que la planeación es la función administrativa que define objetivos y decide sobre los recursos y tareas necesarias para alcanzarlos adecuadamente. Así mismo Koontz y Weihrich, (2004) argumentan la planeación es el procedimiento que implica la selección de

misiones y objetivos de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, optar entre diferentes cursos de acción futuros.

De tal manera se concluye, que la planeación es el primer elemento del proceso administrativo que consta de definir objetivos y metas que ayuden a lograr lo planeado mediante los cursos de acción futuros, presentes en un determinado tiempo.

2.3.2 Importancia.

Es importante llevar acabo la planeación antes de realizar cualquier otra etapa del proceso, ya que mediante ella se establecerán las bases para desarrollar las actividades que logren el cumplimiento del objetivo establecido, es por ello que se citan algunos autores para describir la importancia que tiene.

Chiavenato, (2002) dice que la planeación es importante porque orienta a la organización a posibles cambios futuros que le ayuden a mejorar el nivel de vida de la organización, así mismo tienen gran importancia ya que asigna y dispone recursos para utilizarlos mejor, y así poder anticipar problemas que se puedan presentar y de la misma manera aprovechar las oportunidades que se presenten. Rodríguez, (2001) señala que la planeación es importante por dos razones: su “*primacía*”, desde el punto de vista de su posición en secuencia de las funciones administrativas y su “*transitividad*”, como una actividad que penetra y afecta a todas las funciones y a la organización total. A continuación se muestran los aspectos que indican la importancia de la planeación:

- Promueve el desarrollo del organismo al establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, mas no los elimina.
- Proporciona una mentalidad futurista, teniendo más visión del porvenir y un afán por lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona al organismo social al medio ambiente externo.

- Establece un sistema para la toma de decisiones, evitando el empirismo (intuición, improvisación).
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Al establecer planes de trabajo, éstos suministran las bases a través de las cuales, operará el organismo.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador adecuados rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la organización.
- Hace que los empleados conozcan perfectamente, qué es lo que se espera de ellos y les da una oportunidad de tomar parte en las decisiones a que se lleguen.
- Proporciona los elementos necesarios para llevar a cabo el control.

Rodríguez, (2001) afirma que la planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, ya que a través de ella, se preveen las contingencias y cambios que puede deparar el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos. Por otra parte reconoce hacia donde se dirige la acción, permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos.

En sí se puede decir que la planeación es de gran importancia para las organizaciones, ya que por el solo hecho de ser la primera fase del proceso administrativo, ayuda a las empresas a diseñar sus objetivos, y cursos de acción que le ayuden a cumplir las metas que se han propuesto en un determinado tiempo, así mismo se puede decir que es algo primordial para las organizaciones ya que ayuda a orientaciones futuras.

2.3.3 Principios.

Mercado, (2001) argumenta que los principios en el proceso administrativo son muy importantes para poder aplicar cada uno de los elementos que lo forman. Un principio es una preposición que se formula para que sirvan de guía a la acción.

Para Münch y García, (2004) los principios de la planeación son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guía de conducta a observarse en la acción administrativa.

A continuación se describen los principios según los diferentes autores de consulta.

Tabla 2 Principios de la planeación

Reyes,(2000) define seis principios de la planeación los cuales son los siguientes:	Hernández, (2002) Propone seis principios de la planeación, los cuales se muestran a continuación:	Koontz y Weihrich, (2002) menciona cuatro principios de la planeación.
Principio de la precisión. Principio de la flexibilidad. Principio de la unidad de dirección. Principio de consistencia. Principio de rentabilidad. Principio de participación.	Principio de unidad y dirección. Principio de delegación. Principio de flexibilidad. Principio de concurrencia con la misión de la empresa. Principio de visión estratégica de largo plazo. Principio de control.	Principio del factor limitante. Principio de compromiso. Principios de Flexibilidad. Principio cambio navegacional.

De acuerdo a los principios de los autores antes mencionados, describen los cuatro principales principios aportados por Koontz y Weihrich, (2002) y que estos engloban a la planeación dichos principios son:

- **Principio del factor limitante:** al escoger alternativas, cuando mayor exactitud muestran los individuos para reconocer y resolver aquellos factores que son limitantes o decisivos para la meta deseada.

- **Principio de compromiso:** la planeación lógica debería abarcar un período futuro necesario para pronosticar lo mejor posible, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos que ayuden a intervenir en las decisiones tomadas hoy.
- **Principios de flexibilidad:** la integración de la flexibilidad en los planes disminuirá el peligro de las pérdidas ocasionadas por sucesos inesperados por el costo de la flexibilidad deberá compararse con sus ventajas (habilidad de cambiar lo que esta estructurado en los planes).
- **Principio cambio navegacional:** implica revisar planes de vez en cuando y volverlos a elaborar si es necesario, si los planes no tuvieran flexibilidad el cambio de navegación puede ser difícil.

Como se dijo anteriormente los principios son guías de conducta que orienta la acción de los planes a seguir en la función administrativa, existen varios principios según los diferentes autores, pero cada uno de ellos esta desarrollado para cumplir una meta y tomar de decisiones que permitan el buen funcionamiento de las acciones a seguir en las organizaciones.

2.3.4 Pasos.

Para llevar a cabo la planeación se tiene que seguir una serie de pasos que ayuden a realizarla de manera eficiente.

Koontz y Weihrich, (2002) establece ocho pasos para realizar una planeación adecuada, estos son:

1. Atención a oportunidades.
2. Establecimiento de objetivos.
3. Desarrollo de premisas.
4. Determinación de cursos de acción alternativos.
5. Evaluación de cursos de acción alternativos.
6. Selección de cursos de acción.
7. Formulación de planes derivados.

8. Traslado de planes a cifras por medio de presupuestación.

Sin embargo Chiavenato, (2002) considera seis pasos del proceso de planeación, los cuales son:

1. Definir objetivos.
2. Verificar la situación actual de los objetivos.
3. Desarrollar premisas sobre condiciones futuras.
4. Analizar alternativas de acción.
5. Elegir cursos de acción entre las alternativas.
6. Implementar el plan y evaluar resultados.

Para la realización de esta investigación se toman en cuenta los pasos del proceso de planeación de Chiavenato, los cuales dicen lo siguiente:

1. **Definir objetivos:** el primero paso de la planeación es establecer los objetivos que se pretenden alcanzar. Los objetivos en este aspecto se deben de orientar los principales planes y servir de base a los objetivos departamentales y todos los objetivos de sus áreas subordinadas.
2. **Verificar la situación actual de objetivos:** simultáneamente a la definición de los objetivos, se deben de evaluar la situación actual en contraposición a los objetivos deseados, verificar en donde esta y que se debe de hacer.
3. **Desarrollar premisas sobre condiciones futuras:** las premisas constituyen los ambientes esperados de los planes en operación. Como la organización opera en ambientes complejos, cuantas más personas actúen en la elaboración y comprensión de la planeación y cuanto más involucramiento se logre para utilizar premisas coherentes, más coordinada será la planeación.
4. **Analizar alternativas de acción:** el cuarto paso de la planeación es la búsqueda y el análisis de los cursos alternativos de acción. Se trata de relacionar y evaluar las acciones que se deben emprender, escoger de ellas para perseguir más objetivos y elaborar un plan para alcanzarlos.
5. **Elegir cursos de acción entre las alternativas:** el quinto paso es seleccionar el curso de acción adecuado para conseguir los objetivos propuestos.

- 6. Implementar el plan y evaluar resultados:** hacer lo que el plan determina y evaluar con cuidado los resultados para garantizar la consecución de los objetivos, seguir lo que fue planeado y emprender las acciones correctivas a medida que sean necesarias.

Toda actividad conlleva a un proceso, por ello es necesario contar con un proceso de planeación que permita guiar las actividades a desarrollar, con el fin de evaluar las posibles alternativas que se presenten y elegir la mejor alternativa que ayude a cumplir del objetivo establecido y poder implantar para obtener buenos resultados.

2.3.5 Niveles.

La planeación tiene tres niveles los cuales clasifican las actividades que realiza cada una de ellas, por ello se describe la aportación que cada autor tiene respecto a dichos niveles.

Chiavenato, (2002) establece tres niveles de la planeación, los cuales consisten en planeación estratégica, táctica y operacional, así mismo Mercado, (2001) argumenta la misma clasificación, pero para efectos de esta investigación se toma como referencia lo establecido por Chiavenato el cual argumenta lo siguiente:

- **Planeación estratégica:** se dice que es un proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación, toma de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como por qué existen las organizaciones, qué hacen y cómo lo hacen.

La planeación estratégica presenta cinco características importantes que ayudan al desarrollo de la misma, las cuales son:

- Se relaciona con la adaptación de la organización a un ambiente variable.
- Esta orientada hacia el futuro de la organización, y su orientación es a largo plazo.

- Implica la organización como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener sinergia de todas las capacidades y potencialidades de la organización.
- Es un proceso de construcción de consenso, dado que esta integrado por los intereses y necesidades de los socios involucrados.
- Es una forma de aprendizaje organizacional, ya que implica la manera de adaptación en el contexto organizacional.

Así mismo la planeación estratégica se basa en tres parámetros los cuales son:

1. La visión del futuro.
2. Los factores ambientales.
3. Los factores organizacionales internos.

Planeación táctica: se refiere a la organización determinada en unidad organizacional, un departamento o división, y esta planeación es extendida a mediano plazo. Este tipo de planeación hace énfasis en las actividades corrientes de las diversas partes o unidades de la organización.

Los planes tácticos generalmente se refieren a:

- Planes de producción: incluyendo métodos y tecnologías necesarias para las personas en su trabajo, distribución física del trabajo y equipos como soportes de las actividades y tareas.
- Planes financieros: incluye la consecución y asignación del dinero para soportar las diversas operaciones de la organización.
- Planes de marketing: incluye los actos de vender y distribuir bienes y servicios en el mercado, y atender al cliente.
- Planes de recursos humanos: incluye el reclutamiento, selección y entrenamiento de las personas en las diversas actividades de la organización.

Planeación Operacional: es aquella que se concentra a corto plazo, y cubre cada una de las tareas u operaciones individuales. Se preocupa por el “que hacer” y por el “cómo hacer” las actividades cotidianas de la organización. Está constituida por infinidad de planes operacionales que proliferan en las diversas

áreas y funciones de la organización. Cada plan puede constar de muchos subplanes con diferentes grados de detalle. Los planes operacionales se orientan hacia la eficiencia (énfasis en los medios), pues la eficacia (énfasis en los fines), es asunto de los niveles institucionales e intermedio en las organizaciones. A pesar de ser heterogéneos y diversificados, los planes operacionales se pueden clasificar en cuatro tipos:

1. **Procedimientos:** planes operacionales relacionados con los métodos
2. **Presupuestos:** planes operacionales relacionados con el dinero.
3. **Programas o programación:** planes operacionales relacionados con el tiempo.
4. **Reglamentos:** planes operacionales relacionados con el comportamiento.

Por lo tanto se concluye que los niveles de la planeación constan de tres aspectos primordiales, los cuales son: la planeación estratégica que es el primer nivel de la planeación, consta de aspectos que se realizan a largo plazo dentro de la organización, dicho de otra manera es donde se especifica la visión que se tiene a futuro, se analizan los factores del ambiente externo y del ambiente interno, para en base a ello tomar decisiones acertadas que ayuden a la empresa a mantenerse competitiva. Otro de los niveles es la planeación táctica ya que en ella se muestran las divisiones departamentales que hay en las organizaciones, así mismo esta enfocada a mediano plazo, es decir, es donde se realizan las tareas o actividades por funciones departamentales. Por último el nivel que es más usual en la organización es el de planeación operacional, ya que en el se especifican las tareas asignadas diariamente, así mismo no cuenta con un número de planes definidos si no que al contrario, existen muchos planes a su cargo por lo que este tipo de planeación es realizado a corto plazo.

2.3.6 Tipos de planes

Los tipos de planes son importantes dentro de las organizaciones porque a través de ellos se especifican las actividades que se deben de realizar en la planeación,

de tal manera que se describirán a detalle cada tipo de plan, para tener una visión más amplia del objetivo de cada uno los tipos de planes.

Para Münch y García, (2001) los planes son el resultado del proceso de la planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlas. Este autor presenta una clasificación de los planes en cuanto a su periodo establecido.

- Corto plazo: cuando se determinan para realización en un término menor o igual a un año. A la vez se pueden clasificar en inmediatos correspondientes a seis meses y los mediatos son los que se realizan mayor de seis meses o menor de doce meses.
- Mediano plazo: su delimitación es por un periodo de uno a tres años.
- Largo plazo: son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años.

Koontz y Weihrich, (2004) clasifica a los planes en:	Münch y García, (2001) señala la existencia de los siguientes planes los cuales consisten en:	Chiavenato, (2004) Especifica al igual que Münch y García y Koontz y Weihrich, los mismo tipos de planes.
Propósito o misiones Visión Objetivos o metas Estrategias Políticas Procedimientos Reglas Programas Presupuestos	Propósitos Premisas Objetivos Estrategias Políticas Programas Presupuestos Procedimientos	Misión Visión Objetivos o metas Estrategias Políticas Procedimientos Reglas Programas Presupuestos

En base a los autores investigados se determino que ambos tienen similitud en cuanto a los tipos de planes, solo varia en el nombre de los mismos, es decir utilizan palabras con el mismo significado pero en diferente término. Para efectos de este trabajo se diseñarán los planes como: misión, visión, objetivos, estrategias, políticas y reglas, pero se describirán cada uno de ellos en que consiste, para ello se tomó como referencia al autor Koontz y Weihrich.

Misión.

Según Koontz y Weihrich, (2004) señalan que la misión se identifica con la función o tarea básica de una empresa o institución o de parte de esta. Dicho de otra manera, la misión es la razón de ser de la organización, es a donde va encaminado el futuro de la misma. En todo sistema social, las empresas tienen la función o tarea básica que la sociedad les asigna. Para Münch y García, (2001) la misión la describe como un propósito el cual especifica que son fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier grupo social. Así mismo Chiavenato, (2002) argumenta que la misión de una organización es la razón de su existencia. Es la finalidad o motivo de creación de la organización, y a la que debe de servir.

Se concluye que la misión es la razón de ser de la empresa, ya que en ella se especifican el objetivo que percibe y el motivo por el cual la organización esta funcionando de una manera adecuada, además por que sirve como base para brindar un buen servicio al cliente.

Según Mercado, (2000) los elementos que deben de contener la declaración de la misión puede variar, dependiendo de la empresa, también la extensión va a variar, ya que no necesariamente deben de ser muy amplia o muy corta, esto depende mucho del contenido que la empresa desea transmitir a sus trabajadores, ya que la misión es expuesta tanto a los empleados como a los clientes y proveedores, por ello es importante mostrar todos los elementos que a continuación se describen:

A continuación el autor Fred, (1997) describe los elementos esenciales que debe contener una misión.

- 1. Clientes:** ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- 2. Productos o servicios:** ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
- 3. Mercado:** ¿Dónde compite la empresa?
- 4. Tecnología:** ¿Es la tecnología un interés de la empresa?
- 5. Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad:** ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
- 6. Filosofía:** ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
- 7. Concepto de sí misma:** ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su primordial ventaja competitiva?
- 8. Interés por la imagen pública:** ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
- 9. Interés por los empleados:** ¿Se considera que los empleados con un activo valioso de la empresa?

Por otro lado Koontz y Weihrich, (2004) señalan seis pasos para la elaboración de una misión, los cuales son los siguientes:

- Evaluación del pasado y presente de la empresa.
- Obtención de aportaciones de los participantes acerca de la empresa hacia su dirección futura.
- Equilibrio entre las necesidades opuestas de los grupos interesados.
- Elaboración del enunciado de misión para describir la dirección general.
- Discusión de la declaración de misión con grupos interesados, administradores y empleados.
- Comunicación de la declaración de misión a todos los que deban conocerla y su exposición de sus implicaciones para la dirección estratégica.

Se puede decir que la misión es la razón de ser de la organización, es la pauta que idealiza el futuro de la misma, ayuda a la empresa a mantenerse competitiva en el ambiente, y de esta manera fortalecerla para la realización de cada actividad. La importancia que tiene la misión es que en ella se encuentran involucrados todas las personas que giran alrededor de la organización, ya sea interna o externamente, porque para la redacción de la misma se deben de tomar en cuenta desde los clientes hasta el interés por los empleados para seguir adelante y llevar muy en alto a la organización a la cual le pertenecen.

Visión.

Como lo mencionan Koontz y Weihrich, (2004) la visión es la imagen idealizada del futuro el cuál está dirigida la organización, dónde se describe la razón por la cuál existe la empresa, satisfaciendo las necesidades de los clientes con los productos y servicios que ofrece la empresa, ya que son parte importante de la organización.

Chiavenato, (2002) describe que la visión es la imagen que la organización tiene respecto de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse en el tiempo y el espacio. Para Dubrin, (2000) la visión es una imagen idealizada del futuro de la organización.

En base a los conceptos anteriores se concluye que la visión es la imagen del futuro de la organización, es decir hacia donde quiere llegar y como lo va a lograr en un determinado tiempo, especificando los valores que la identifican.

Rodríguez, (2000), señala que para la declaración correcta de la visión, es necesario que se tomen en cuenta los siguientes aspectos que ayudaran al desarrollo de la misma.

- Inspirar y establecer los retos necesarios para poder lograr lo que se tiene planeado.
- Debe de ser creíble y de acuerdo a los valores de la organización y la misión estratégica.

- Sirve como punto de apoyo al personal administrativo de la empresa.
- Muestra a lo que puede llegar a ser la empresa en un futuro.
- Permite la creatividad y la flexibilidad en ejecución.

Valores.

Los valores son una parte fundamental dentro de la visión de la organización, ya que son las bases para lograr lo que se ha planeado realizar y sobre los cuales la empresa se identifica de las demás organizaciones, los valores son parte de los elementos que debe de contener la visión.

Robbins y De Cenzo (1994) dicen que los valores son los cimientos que la organización tiene de manera permanente, los cuales son transmitidos a todas los empleados y ayudan al soporte de la razón de ser de la misma, es decir, la misión, y de esta manera mantener un buen comportamiento dentro de la empresa, para que se vea reflejado en la visión que esperan en un futuro.

Según Rodríguez, (2000) los valores son las convicciones filosóficas de los administradores que están a cargo de una empresa y dirigen los objetivos y planes para el logro del éxito de la misma. Hernández y Pulido, (2002) argumentan que los valores son todas aquellas convicciones que tienen las personas y que conforman sus puntos de vista de lo que es y debe de ser importante, bueno, malo, correcto o equivocado. Los valores son necesarios para toda organización, porque es una asimilación de la cultura organizacional en la que los trabajadores se desenvuelven, es por ello que los valores forman parte de la vida de todo individuo.

Según Hernández (2002) los valores se forman de diversos grupos los cuales se clasifican en:

- Valores económicos-financiero de negocio: estos especifican en gran parte la eficiencia y la productividad, las ganancias y la rentabilidad que va a tener cada empresa, es decir se enfoca a lo que son las creencias que se tiene en la empresa para obtener los resultados deseados.

- Valores sensibles de negocio: este tipo de valores se refiere a la forma en como la organización va a satisfacer las necesidades y expectativas que tendrá cada uno de los clientes, es decir, dan una congruencia a lo que son las relaciones entre clientes, trabajadores, directivos, dueños y terceros.
- Valores morales: son los que se refieren a la vida personal, es decir los que nos guían con integridad y equidad, estos nos ayudaran a que todo el personal actúe con congruencia y proporcionar identidad entre las personas y la empresa.

Rodríguez, (2000) los valores son una base cultural que toda empresa debe de poseer para ser más efectiva y que la conducta que muestran sea la más apropiada en el desarrollo de las actividades, así mismo dichos valores siempre procuran el bienestar del personal en este caso refiriéndonos a la empresa.

La importancia que tienen los valores en las empresas son las siguientes:

- Determinan la tolerancia dentro de la empresa.
- Establecen en que parte de la empresa deben de intervenir y en cual no, en este caso se refiere a los empleados.
- Integrar a las personas que trabajen con más frecuencia en la empresa.
- Otro de los puntos más importantes es que reflejan como se va administrar la empresa.

La visión como se ha señalado anteriormente, es la razón idealizada de la empresa hacia el futuro de la misma, es decir que pretenden ser en un momento y tiempo determinado, es por ello que toda organización debe de tomar en cuenta todas y cada una de las aportaciones futuras, para poder llegar ha ser lo que se han propuesto lograr en un futuro, es por ello que debe de inspirar retos, debe de ser creíble y de acuerdo a los valores con los que cuenta la organización, y así mismo permite que se desarrolle la creatividad para mejorar las funciones administrativas en las organizaciones.

Objetivos.

Para Koontz y Weihrich, (2004) los objetivos son los fines importantes a los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales. Así mismo los objetivos deben de ser verificables o cuantificables; esto es, al final del periodo debe de ser posible determinar si el objetivo se ha cumplido o no. Mercado, (2000) describe que los objetivos son fines o propósitos hacia los cuales se debe dirigir los esfuerzo de una grupo humano. Por otra parte Münch y García, (2001) dicen que los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener son fines para alcanzar establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Se concluye que los objetivos son fines que la empresa desea lograr en un determinado tiempo, con la ayuda del esfuerzo humano dentro de las organizaciones.

Para efectos de este trabajo se tomo como base a Koontz y Weihrich, (2004) referente a la naturaleza de los objetivos y la jerarquía de los mismos.

Naturaleza de los objetivos: en los objetivos se enuncian resultados finales, y los objetivos generales deben apoyarse en subobjetivos. Así los objetivos componen tanto una jerarquía como una red. Un administrador puede verse en la necesidad de optar entre el desempeño a corto y largo plazos, puede ser que los intereses personales deban subordinarse a los objetivos organizacionales.

Jerarquía de objetivos: los objetivos forman una jerarquía, que va desde el propósito general hasta los objetivos individuales específicos. Se dice que el punto más alto en la jerarquía es el propósito, el cual tiene dos dimensiones uno especifica el propósito de la sociedad, como el de requerir que la organización contribuya al bienestar colectivo proporcionando bienes y servicios a un costo razonable. El segundo nivel de la jerarquía es la misión o propósito de la empresa. El tercer nivel de la jerarquía contiene objetivos más específicos como los de las áreas de resultados clave. Estos son áreas cuyo desempeño es esencial para el éxito de la empresa. Los objetivos deben traducirse

adicionalmente en objetivos por división, departamento, e individuales hasta el nivel inferior de la organización.

Clasificación de los objetivos.

Según Münch y García, (2001) los objetivos se pueden clasificar dependiendo la función del área que abarquen y del tiempo al que se establezcan, pueden ser:

- Estratégicos o generales: comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo.
- Tácticos o departamentales: se refiere a un área o departamento de la empresa, se subordina a los objetivos generales, y se establecen a corto y mediano plazo.
- Operacionales o específicos: se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, se refiere a la actividad más detallada, e invariablemente son a corto plazo.

A la vez los objetivos operacionales pueden ser:

- Seccionales: cuando se refieren a una sección o grupo.
- Individuales: son todas aquellas metas personales.

Lineamientos para escribir objetivos.

Para redactar un objetivo es necesario seguir ciertos argumentos que ayuden a una mejor descripción de los objetivos que se desean alcanzar, es por ello que se presentaran aquellos argumentos precisos que se deben de tomar en cuenta.

Münch y García, (2001) establecen que un objetivo debe siempre de reunir las siguientes características:

- Asentarlos por escrito.
- No confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos.
- Al determinarlos, recordar las seis preguntas clave de la administración: ¿Qué, cómo, dónde, quién, cuándo y por qué?.

- Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.
- Deben de ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones.

Los objetivos en si se pueden definir como cursos de acción que ayudan a la organización a cumplir con su visión ya que de ella parten dichos objetivos para lograr el resultado adecuado, de acuerdo a cada lineamiento que deben de contener, es decir los objetivos deben de ser medibles, alcanzables y sobre todo realistas, es decir que se puedan cumplir en un determinado tiempo.

Estrategias.

Estrategias para Münch y García, (2001) significan el arte de dirigir y coordinar las acciones militares, y de hacer una cosa para alcanzar un objetivo; se deriva del griego estrategias que quiere decir "general" que se refiere a la manera de elegir las acciones más adecuadas para encauzar los esfuerzos y derrotar al enemigo o para disminuir las consecuencias de una derrota. Para Chiavenato, (2002) las estrategias son la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

Por lo tanto las estrategias son guías de acción que ayudan a cumplir con el objetivo establecido por la empresa a largo plazo, asignando los recursos necesarios para el cumplimiento del mismo.

Importancia.

Es importante desarrollar las estrategias dentro de las organizaciones debido que de ellas parten la manera en como se puede alcanzar el objetivo.

Según Münch y García, (2001) las estrategias son trascendentales ya que establecen lo siguiente:

- La falta de estrategias pueden originar que no se logren los objetivos.

- Son lineamientos generales que permiten guiar la acción de la empresa, al establecer varios caminos.
- Sirven como base para el logro de los objetivos y ejecutar decisión.
- Facilitan la toma de decisiones al evaluar las alternativas, eligiendo aquella de la que se esperan mejores resultados.
- Establecen otras alternativas, como previsión para caso de posibles fallas en la estrategia decidida.
- La creciente competencia hace necesario su establecimiento.
- Desarrollan la creatividad en la solución de problemas.

Características de las estrategias.

Para Münch y García, (2001), es importante que las estrategias contengan ciertas características que las diferencien de los objetivos, para ello establece lo siguiente:

- Se avienen al concepto tradicional militar, al incluir consideraciones competitivas.
- Su vigencia está estrechamente vinculada a la del objetivo u objetivos para los que fueron diseñadas.
- Debido a la dinámica del medio ambiente, una estrategia que en cierto momento fue útil, puede ser, en otro tiempo, la menos indicada para lograr el mismo objetivo.
- Se establecen en los niveles jerárquicos más altos.

Lineamientos para establecer estrategias.

Es necesario que toda estrategia siga una serie de lineamientos para su elaboración ya que estas ayudan a que se cumpla el objetivo establecido por la empresa.

Münch y García, (2001) argumenta que las estrategias deben ser operables y deben cumplir con su función por ello es necesario seguir los siguientes lineamientos:

- Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro del objetivo.

- Determinarlas con claridad.
- No confundir las estrategias con las tácticas, ya que estas últimas no combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo.
- Considerar las experiencias pasadas para su establecimiento; esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción.
- Analizar las consecuencias que pudiera presentarse al momento de aplicarlas.

Proceso de elaboración.

Münch y García, (2001) dice que al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas que ayudan a establecer las estrategias de una manera adecuada:

- 1. Determinación de los cursos de acción o alternativas:** consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
- 2. Evaluación:** consiste en analizar y evaluar cada una de las alternativas, tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas.
- 3. Selección de alternativas:** se trata de considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa.

Las estrategias son cursos de acción que ayudan a la organización a cumplir con el objetivo que se ha propuesto toda organización, toda estrategia es diseñada de acuerdo a las necesidades que requiera el objetivo, a su vez puede ser a corto, mediano y largo plazo ya que depende el tiempo que se especifique, y de esta manera se pueda cumplir que ya establecido.

Políticas.

Según Münch y García, (2001) las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de la organización. Para Mercado, (2001) las políticas son normas de acción expresadas en forma verbal, escrita e implícita, que son adoptadas y seguidas por un dirigente. Chiavenato, (2002),

define que las políticas son planes tácticos que sirven como guías generales de acción y orientación en la toma de decisiones.

Se puede decir que las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos, y facilitan la implantación de las estrategias, habiendo sido establecidas en función de estas.

Importancia de las políticas.

Es importante que toda organización cuente con políticas las cuales sirvan como guía para el buen funcionamiento de la misma, es por ello que Münch, (2001) menciona que las políticas son imprescindibles para el éxito del plan, dado que:

- Facilitan la delegación de autoridad.
- Motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre árbitro ciertas decisiones.
- Evitan perdidas de tiempo a los superiores.
- Otorgan un margen de libertad para tomar desiciones en determinadas actividades.
- Contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
- Indican al personal cómo debe de actuar en sus operaciones.
- Facilitan la inducción del nuevo personal.

Clasificación de las políticas.

Las políticas por su naturaleza se clasifican en tres rubros importantes dentro de la organización, ya que cada una se enfoca al objetivo que persigue el mismo.

Münch y García, (2001) menciona que las políticas de acuerdo con el nivel jerárquico en que se formulen y con las áreas que abarquen, pueden ser:

- **Estratégicas o generales:** se formulan a nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integra.
- **Tácticas o departamentales:** son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento.
- **Operativas o específicas:** se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta el departamento.

Münch y García, (2001) afirman que las políticas a su vez en dependiendo su origen pueden ser:

- **Externas:** cuando son originadas por factores externos.
- **Consultadas:** cuando se tiene la necesidad de recurrir al jefe inmediato para realizar una actividad.
- **Formuladas:** son emitidas por diversos niveles superiores, con el propósito de guiar la correcta acción y decisión, del personal en sus actividades.
- **Implícitas:** estas son las que no se encuentran de manera escrita, pero son originadas por ciertos lineamientos de la organización y por las costumbres que estas tienen.

Lineamientos para su formulación.

Es necesario que se sigan ciertos aspectos importantes para diseñar las políticas, por lo tanto se tomo como referencia a Münch, (2001) para describir los lineamientos necesarios para su formulación. Para que una política sea operante y cumpla con su finalidad, debe contener lo siguiente:

- Establecerse por escrito, y darse validez.
- Redactarse claramente y con precisión.
- Darse a conocer a todos los niveles donde se va a interpretar y aplicar.
- Coordinarse con las demás políticas.
- Revisarse periódicamente.
- Ser razonable y aplicable a la práctica.
- Estar acorde con los objetivos de la empresa.

- Debe ser estable en su formulación.
- Ser flexibles.

Se concluye que las estrategias en cualquier organización sirven para lograr el objetivo que la empresa se han propuesto, así mismo son una guía de acción que ayudan a su cumplimiento, cabe mencionar que para diseñar una estrategia es necesario cumplir con ciertos requisitos que ayuden a desarrollar cada una ellas dependiendo el objetivo que se percibe.

Reglas.

Las reglas según Koontz y Weihrich, (2004) son normas que dictan la acción o la abstención pero que no permiten la discrecionalidad. Por otra parte se puede decir que las reglas se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. Son por lo general el tipo de planes más simples. Para Chiavenato, (2002) las reglas constituyen planes operacionales relacionados con el comportamiento esperado de las personas, las cuales especifican como se debe comportar estas en situaciones determinadas. Así mismo Dubrin, (2000) señala que las reglas son cursos de acción o conductas específicas que se deben observar, es el tipo más simple de plan.

Por lo tanto las reglas son normas que rigen la conducta del individuo dentro de las organizaciones, las cuales no pueden romperse y su función según Hernández, (2000) es la de asegurar la calidad y consistencia del trabajo, de los productos y su proceso.

Importancia.

Según Münch y García (2001) y Chiavenato, (2002) aportan que es importante contar con las reglas de la organización ya que:

- Determinan la disposición, actitud o comportamiento, que deberá seguir o evitar en situaciones específicas el personal de la empresa.

- Buscan sustituir el proceso de decisión individual, restringiendo el grado de libertad de la persona.
- Definen con anticipación como deberá de funcionar la organización.
- Las normas y reglamentos son racionales porque son coherentes con los objetivos.

Lineamientos para su elaboración.

Consideraciones para la elaboración de reglas según Koontz y Weihrich,(2004),y Hernández ,(2000):

- Una regla debe de reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligada realización u omisión de una acción.
- Se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad.
- No deben haber posibilidades de interpretación ni permitir desviaciones.

Las reglas son las acciones imponentes en toda organización, estas muestran la intencionalidad que hay en una empresa, así mismo describen las acciones que se deben de hacer para ayudar a la organización a cumplir con el objetivo, y mantenerse competitivo antes acciones cambiantes que se presenten en determinado momento.

Programa.

Los programas según Münch, (2001) es un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. Mercado, (2001) dice que los programas son un conjunto de actividades a desarrollar en un tiempo determinado y tiende a alcanzar las metas fijadas. Y para Chiavenato, (2002) los programas son planes operacionales relacionados con el tiempo. Son planes que correlacionan dos variables: tiempo y actividades que se deben de ejecutar o realizar.

Se concluye que los programas son un conjunto de actividades relacionadas, el cual determina el tiempo, hora, lugar, periodo y personas que se encargaran de realizar esta actividad.

Importancia de la elaboración de programas:

Es de gran importancia que en las organizaciones cuenten con programas los cuales sirvan de guía para realizar las actividades programadas dentro de la misma. Para ello Münch y García (2001) establece una serie de aspectos que considera importantes al momento de la elaboración de los programas.

- Suministran información e indican el estado de avance de actividades.
- Mantienen en orden las actividades.
- Identifican a las personas responsables de llevarlos a cabo.
- Determinan los recursos necesarios para operar en la empresa.
- Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizarse específicamente.
- Determinan el tiempo de iniciación y terminación de las actividades.
- Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias.
- Evitan la duplicidad de esfuerzos.

Clasificación de los programas.

Siguiendo el criterio establecido por Münch y García (2001) los programas se clasifican en:

- Tácticos: Son aquellos que solamente se establecen para un área.
- Operativos: Son aquellos que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad.

Lineamientos para elaborar un programa.

Para la realización de un programa se deben de tomar en cuenta las siguientes observaciones propuestas por Münch y García, (2001) las cuales son:

- Deben de participar en su formulación.
- La determinación de los recursos y el periodo necesario para relacionarlos con la posibilidad de la empresa.
- La aprobación del desarrollo y ejecución del programa.
- Evitar que los programas se contrapongan entre sí.
- El programa debe ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten: asimismo, debe considerar las consecuencias que operarán en el futuro.

Procedimiento para la elaboración de programas.

Münch, (2001) establece una serie de pasos para la elaboración técnica de un programa el cual debe de apegarse al siguiente procedimiento:

- Identificar y determinar las actividades comprendidas.
- Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
- Interrelacionar las actividades. Es decir decidir que actividades deben realizarse antes que otras.
- Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios.

Los programas se pueden definir como las especificaciones de las actividades que se van a realizar en una empresa en determinada fecha y tiempo en que se llevarían acabo, tomando en cuenta el personal que desarrollará cada actividad señala dentro del mismo, además al momento de diseñarlo se tomaran en cuenta ciertas características y lineamientos necesarios para su elaboración.

Presupuestos.

Los presupuestos para Münch y García, (2001) son un plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresado en términos económicos (monetarios), junto con la aprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan. Así mismo muestran los responsables de cada actividad a realizar, dicho de otra forma es un cronograma de actividades donde se muestran las actividades o tareas correspondientes a cada persona y el tiempo en que deberán de realizarlas.

Para Chiavenato, (2002) los presupuestos son planes operacionales relacionados con el dinero de determinado periodo. Son graficas de doble entrada: en las filas se hallan elementos presupuestarios, y en las columnas, los periodos, ya sean días, semanas, meses o años. Así mismo Mercado, (2001) argumenta que un presupuesto es un plan y , en ciertos casos el más importante de una empresa. Por medio de él se pueden expresar anticipadamente los resultados posibles en datos numéricos tales como pesos, horas-hombre o unidades de producción.

Por lo tanto un presupuesto es un plan que determina los recursos monetarios, humanos y materiales lo cuales serán proyectados en un futuro y sirven como guías para determinar los recursos que se utilizaran de las actividades que se realizaran en un determinado tiempo.

Importancia de los presupuestos.

Es importante que las organizaciones cuenten con presupuestos ya que les ayudara ha prevenir los posibles recursos que requerirán para realizar las actividades necesarias.

Münch y García, (2001) establecen ciertos puntos acerca de la importancia que tienen los presupuestos, los cuales son los siguientes:

- Convierte los aspectos de la ejecución de los planes, en unidades de medida comparables.

- Mide el desempeño de las unidades organizativas.
- Sirve como estándar o patrón de la ejecución en obras monetarias.
- Coordina las actividades de los departamentos y secciones en forma conjunta.
- Determina el límite y alcance de las erogaciones.
- Genera una comprensión más clara de las metas de la organización.

Características.

Para Münch y García, (2001) los presupuestos cuentan con ciertas características que los distinguen de los demás planes, estas son las siguientes:

- Es un esquema, pues, se elabora en un documento formal, ordenado sistemáticamente.
- Es un plan expresado en términos cuantitativos.
- Es general porque se establece para toda la empresa.
- Es específico porque puede referirse a cada una de las áreas en que está dividida la organización.
- Es diseñado para un periodo determinado.

Clasificación de los presupuestos.

Los presupuestos se pueden clasificar en relación al nivel jerárquico para el que se determinen, por lo tanto Münch y García, (2001) especifican la siguiente clasificación.

- **Estratégicos o corporativos:** cuando se establecen en el más alto nivel de la organización y determinan la asignación de recursos de toda la empresa.
- **Tácticos o departamentales:** aquellos que son formuladas para cada una de las áreas de actividad de la empresa.
- **Operativos:** se calculan para secciones de los departamentos.

Así mismo Münch y García, (2001) menciona que los presupuestos también se clasifican de acuerdo a la forma en como se calculen, y estos pueden ser:

- **Fijos o rígidos:** cuando se estiman las diferentes operaciones con base en metas definidas de operación.
- **Flexibles:** en éstos se hacen cálculos a distintos niveles de operación , lo que permite conocer los resultados a distintos niveles de operación.
- **Por programas:** se calcula con base en programas de cada una de las áreas de la empresa, para que la distribución de los recursos se dirija a las actividades que reditúen mayores beneficios.

Proceso de elaboración.

Münch y García, (2001) considera que se deben de tomar en cuenta para la elaboración de presupuestos los siguientes puntos.

- Hay que mantener una revisión constante de las cifras fijadas.
- Es difícil precisar la estabilidad del dinero, sobre todo en planes a largo plazo.
- Tienen que proporcionar libertad de acción a los dirigentes, por lo tanto no deben ser muy rígidos.
- Deben manifestar el límite y alcance de las cifras establecidas.

El presupuesto es un esquema escrito de tipo general y / o específico que determina por anticipado, en términos comentarios los recursos con los que cuenta la organización y la manera en como van estar distribuidos para poder tener un adecuado funcionamiento financiero dentro de la empresa.

Los presupuestos son elementos indispensables para planear ya que a través de ellos se proyectan, en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos.

Procedimientos.

Münch y García, (2001) dice que son todos aquellos que establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Mercado, (2001) define a los procedimientos como guías para la acción, porque detalla, en forma precisa e inflexible como se va a desarrollar tal o cual actividad. Para Chiavenato, (2002) los procedimientos son una secuencia de etapas o pasos necesarios para la ejecución de un plan.

Por lo tanto se concluye que los procedimientos son guías que dirigen la forma en como se debe de llevar a acabo una actividad, desarrolladas en una serie de pasos que indican como cumplir una tarea.

Importancia.

Los procedimientos son importantes ya que sirven como base para el desarrollo de las actividades en cuanto a la forma de cómo llevarlas acabo.

Münch y García, (2001) mencionan que los procedimientos son importantes porque:

- Determinan el orden cronológico que deben seguir las actividades.
- Promueven la eficiencia y especialización.
- Delimitan responsabilidades, evitan duplicidades.
- Determinan cómo deben ejecutarse las actividades, y también cuando y quién debe realizarlas.
- Son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

Lineamientos para su elaboración.

Münch y García, (2001) también aclaran que existen ciertos lineamientos para el desarrollo de los procedimientos los cuales son:

- Previamente a su aplicación, se capacite al personal.
- Sean muy accesibles y fáciles de interpretar.
- Se presenten gráficamente.
- Que se evite la automatización de personal.

- Al implantarlos se adecuen a situaciones reales y factibles.
- Deben adecuarse a las necesidades y características de cada departamento y / o sección.
- Deben ser estables, los cambios continuos confunden al personal.
- La supervisión no debe ser muy rigurosa.

Los procedimientos como bien se sabe son una serie de pasos que se siguen para cumplir con algo establecido, es decir indican la manera más adecuada de realizar las actividades correspondientes a cada departamento de la organización, con el único fin de cumplir con el objetivo que se ha planteado y de esta manera hacer que las cosas salgan de la manera más adecuada para la empresa y así puedan mantener la eficiencia y la eficacia que los distingue de las demás empresa que están en competencia

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

En el presente capítulo se menciona el procedimiento que se llevó a cabo durante la realización de la investigación, así mismo se describen los materiales utilizados para diagnosticar el problema presentado y los sujetos a investigar y de esta manera poder lograr el objetivo que se tiene planteado, con la finalidad de exponer los pasos a seguir y el contenido de los materiales a utilizarse.

3.1 Sujetos.

La empresa a la que se enfoca la investigación es del giro gasolinera, en donde los sujetos de estudio para llevar a cabo la investigación fue el personal administrativo y operativo de la empresa, teniendo como personal administrativo:

- Director general.
- Gerente de recursos humanos.
- Gerente general de la empresa gasolinera.

Como personal operativo se encuentran:

- Jefes de turno
- Oficiales gasolineros.

3.2 Materiales.

Las herramientas que se utilizaron para llevar a cabo la investigación fueron:

Fuentes científicas: estas son basadas en libros de administración cuyos autores se encuentran en la sección de bibliografía, las cuales se tomaron como base fundamental para la realización de los instrumentos, que se diseñaron para diagnosticar la situación actual de la organización y el desarrollo de los elementos de la planeación.

Computadora: herramienta necesaria para el diseño de los instrumentos aplicados en la empresa, así mismo para describir los resultados obtenidos y el diseño de los mismos.

Cuestionarios: los Instrumentos utilizados para recabar información acerca de la situación actual de la organización, consistieron en:

1. Cuestionario del área de recursos humanos aplicado a personal administrativo: este instrumento tiene la finalidad de diagnosticar la situación actual de la organización desde el punto de vista del personal administrativo (Director general, gerente de recursos humanos, gerente general de la empresa gasolinera) para detectar las áreas de oportunidad las cuales pueden ser mejoradas. Dicho instrumento esta integrado por: 44 preguntas cerradas y una abierta. (ver apéndice A)
2. Cuestionario del área de recursos humanos aplicado a personal operativo: este instrumento tiene la finalidad de diagnosticar la situación actual de la organización desde el punto de vista del personal operativo (Jefes de turno y oficiales gasolineros), para detectar las áreas de oportunidad las cuales pueden ser mejoradas. Dicho instrumento esta integrado por: 38 preguntas cerradas (ver apéndice B).
3. Cuestionario de planeación: este cuestionario tiene la finalidad de obtener información a través del personal administrativo y operativo de la empresa, información que ayude a los investigadores al diseño de los elementos de la planeación. Dicho cuestionario esta dividido por secciones (ver apéndice C) las cuales son:

- Misión: consta de 20 preguntas abiertas las cuales sirven como base para el diseño de la misma
- Visión: consta de cuatro preguntas abiertas las cuales tienen la finalidad de determinar cuales son las metas que tienen a futuro como empresa.
- Objetivos: consta de tres preguntas abiertas que sirven como apoyo para determinar los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la organización.
- Valores: constan de 66 valores los cuales se encuentran integrados en una tabla, para que la persona entrevistada seleccione los cinco valores que identifiquen a la empresa.

3.3 Procedimiento.

Para la realización de la investigación se llevaron a cabo una serie de pasos previamente planeados, que ayudaron al investigador a obtener información, para formalizar la planeación de la empresa. A continuación se describirán los pasos que se siguieron:

1. Se llevó a cabo una entrevista, entre la empresa investigada y los investigadores, para negociar la realización del proyecto dentro de la empresa, así mismo determinar el área dentro de la cual se llevaría a cabo, así como las personas involucradas en la investigación (administrativo , operativo y dirección).
2. Se realizó una carta convenio en la cuales se establecieron cláusulas que contenían derechos y obligaciones de ambas partes, para el cumplimiento satisfactorio del trabajo en investigación, en cuanto a tiempo, calidad, utilidad y veracidad de la misma, esta carta fue firmadas por ambas partes en una cita previamente establecida por la empresa y una vez autorizado el proyecto, se prosiguió a la elaboración de los instrumentos para diagnosticar la situación actual de la organización, (Ver apéndice A y B)
3. Se realizó una cita con la empresa investigada, con el objeto de la aplicación de los instrumentos para diagnosticar la situación actual de la organización y ver las áreas de oportunidad las cuales pueden ser mejoradas, el cuestionario

4. se aplico en forma de entrevista a cada empleado administrativo y operativo que labora en la empresa (Ver apéndice A y B).
5. Se analizó la información y se determinó el área de oportunidad detectada, en la empresa la cual fue “Formalizar la planeación”, debido a que no contaban con los elementos de la planeación los cuales son: misión, visión, objetivos, principios políticas, estrategias, reglas, procedimientos, programas y presupuestos.
6. Se realizó una cita con el gerente de recurso humanos de la empresa para mostrar la información recabada y llegar a un acuerdo de los planes que forman la planeación y que la empresa solicite para su diseño. Se determino en la reunión que solamente se realizara la misión, visión, objetivos, principio, políticas, reglas y valores de la empresa, ya que son los elementos que para la empresa son de mayor importancia.
7. Se diseñó otro instrumento de recopilación (cuestionario de planeación) de información que ayudó al investigador a recabar información necesaria para el diseño de los planes anteriormente descritos y de esta manera formalizar la planeación de la empresa. (Ver apéndice C).
8. Se aplicó el cuestionario de planeación al personal administrativo y operativo de la empresa en forma de entrevista para determinar el grado de conocimiento que tiene acerca de la planeación y en base a ello el investigador diseñará los elementos de la planeación.
9. Se analizó los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados, y se utilizó solo la información que fue útil, para el diseño de los elementos de la planeación.
10. Se diseñaron los elementos que conforman la planeación, tales como: misión, visión, objetivos, principios, políticas, reglas y valores.
11. Se realizó una cita con el gerente de recursos humanos para mostrar los avances realizados de los elementos de la planeación sugeridos por la empresa, diseñados por los investigadores y conocer el punto de vista de la organización, en cuanto a la misión se llevaron dos sugerencias de misión y visión para tener opción de elegir la que mejor satisfaga las necesidades de la empresa. En la cita realizó una misión y visión de las dos sugerencias que se habían propuesto y se diseño una misión y visión con la ayuda del investigado e investigador. En cuanto a los objetivos estos fueron diseñador por el

12. investigado ya que decidieron establecerlos de manera general y como los especifican los autores consultados.
13. Se reestructuro la información recopilada en la cita anterior y se diseño los nuevos planes con las sugerencias de la empresa investigada y se solicito nuevamente una cita.
14. En la cita con el gerente de recursos humanos se presentaron las nuevas propuestas de los planes diseñados de la planeación y se obtuvo la aprobación de dichos planes.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se dan a conocer los resultados obtenidos mediante la investigación realizada en la empresa gasolinera, y las discusiones que surgieron al momento de desarrollar la investigación.

4.1 Resultados.

En el presente apartado se describirán a detalle los resultados que se obtuvieron en la investigación a través de la aplicación de cuestionarios a personal operativo (ver apéndice A) y administrativos (ver apéndice B) que laboran en la empresa.

Mediante lo cuestionarios aplicados se encontró que la empresa no tiene formalizada la planeación, esto debido a que no cuentan con los elementos esenciales que debe de contener la misma, dichos elementos son: misión, visión (valores y principios), objetivos, estrategias, políticas y reglas, por tal motivo es conveniente el desarrollo de los mismos para mejorar la productividad en la organización.

Es por ello que se diseñaron los elementos antes mencionados mediante un documento que muestra cada plan realizado, con el fin de mejorar la planeación dentro de la organización.

A continuación se presentan el documento con el diseño de cada uno de los planes.



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA

“FORMALIZACIÓN DE LA PLANEACIÓN DE UNA EMPRESA GASOLINERA”



CD. OBREGÓN, SONORA

JUNIO DE 2006

Elaboró

Revisó.

Autorizó

CONTENIDO

1. Introducción.
2. Propósito socio-económico.
3. Misión.
4. Visión.
 - 4.1 Valores.
 - 4.2 Principios.
5. Objetivos.
6. Estrategias.
7. Políticas.
8. Reglas

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento trata acerca de la formalización de la planeación de una empresa gasolinera a la cual se le diseñaron los tipos de planes tales como: misión, visión (principios y valores), objetivos, estrategias, políticas y reglas.

El objetivo del documento es dar a conocer a los empleados que forman parte de la organización los tipos de planes diseñados, con el fin de que los conozcan y pueda formar parte del cumplimiento de los mismos.

Es importante que las empresas tengan los tipos de planes que forman parte de la planeación para que puedan trabajar en actividades que le permitan mantenerse competitiva en el mercado laboral, y de esta manera los empleados trabajen hacia un mismo fin, y puedan alcanzar las metas planteadas.

***“SABER PLANEAR ES UNA HABILIDAD ESTRECHAMENTE LIGADA CON
EL ÉXITO”***

Ramón de la Peña Manrique.

2. PROPÓSITO SOCIO-ECONOMICO

El propósito socio-económico de la empresa gasolinera pertenece al sector de comercialización y servicios esto significa que se dedica a la compra-venta de gasolina, así como también a prestar servicios a la comunidad, como los son venta de gasolina y aditivos para autos, así como también ofrece el servicio gratuito de revisión de llantas, aceite, agua y limpieza de vidrios de los automóviles.

A continuación se describirán los elementos diseñados sobre la planeación de la empresa gasolinera

3. MISIÓN

“Somos una empresa comercializadora de combustible a nivel regional que satisface las necesidades de nuestros clientes brindándoles el mejor de los servicios, atención y calidad de nuestros productos situándonos en los mejores puntos estratégicos de la ciudad, para la comodidad de los consumidores. Nuestro desempeño es cada vez mejor ya que contamos con personal altamente capacitado, así como con la mejor tecnología de punta, asegurándonos que todo sea a favor de la sociedad, del medio ambiente y la seguridad de nuestros empleados y clientes”.

4. VISIÓN

“Ser una empresa comprometida con la sociedad en busca de la satisfacción del cliente y del personal que labora dentro de nuestra empresa, mejorando día con día nuestros productos y servicios, buscando la mejora continua a través de la modernización y tecnología de vanguardia, ofreciendo un buen servicio al cliente y así ganarse su confianza y lealtad que nos ayude a posicionarnos como líderes en mercado competitivo”.

4.1 VALORES

Los valores de la organización son la estructura y el esqueleto de éxito y el compromiso que existe en la empresa, son la convicción que los miembros de la organización tienen respecto a su trabajo y la función que desempeñan dentro de la empresa.

TRABAJO EN EQUIPO. Desde hace mucho tiempo hemos descubierto que “dos cabezas piensan mejor que una”, o que “la unión hace la fuerza”, frases que demuestran la importancia del trabajo en equipo.

Cuando se habla de equipo se refiere a un conjunto de personas interrelacionadas que se organizan para llevar a cabo actividades que lleven a metas y logros, con una importante relevancia en el sector empresarial. Es por eso que es de vital importancia el anteponer este valor, como un símbolo que define el concepto de la organización.

CONFIANZA. Es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada. La confianza y la aceptación, son más que un valor, un compromiso que otorga el pertenecer a la empresa, y la vinculación de los empleados aunado a la confianza que se desarrolla con cada uno de ellos, es sin duda una constante en el trabajo colectivo.

HONRADEZ. Es una forma de vivir, congruente entre lo que se piensa y lo que se hace. Es un conjunto de valores que se relacionan para hacer relucir este valor, ante todo es un principio inquebrantable que debe permanecer intacto en el funcionamiento de la empresa.

LEALTAD. Es un corresponder, es una obligación que se tiene al haber obtenido algo provechoso. Es un compromiso a defender en lo que se creó y en quién se creó. Cuando alguien, ya sea dentro o fuera de esta empresa, ha dado algo bueno, provechoso, positivo, es notorio que se debe más que agradecimiento, se debe lealtad.

COOPERACIÓN. Aparte de ser un principio y ejemplo a seguir de quien tiene este valor, cooperación es un ejemplo de humildad que tiene como base el valor de trabajo en equipo, la cooperación es una ayuda que no se mide, ni en tiempo ni forma y que es sin duda, un aliciente para alcanzar lo que se planea lograr.

4.2 PRINCIPIOS

Los principios rigen la actitud y actividad de los miembros de la empresa.

- Superar las expectativas del consumidor, brindando el mejor de los servicios.
- Lograr una percepción de valor y calidad insuperables en todos los servicios.
- Establecer un compromiso y pasión por servir.
- Mantener la atención del cliente mejorando continuamente en sistemas y procesos.
- Compartir entre todos los miembros de la organización la responsabilidad de construir una operación exitosa.
- Ser personal con iniciativa y capacidad de respuesta ante cualquier exigencia del cliente.

5. OBJETIVOS

- Eliminar el índice de insatisfacción por parte del cliente.
- Crear un clima organizacional satisfactorio que se vea reflejado en el desempeño e integración de los miembros de la empresa.
- Aumentar la participación en el mercado dentro de los servicios de comercialización y distribución de los servicios.

6. ESTRATEGIAS

- Llevar a cabo una campaña de publicidad para dar a conocer los servicios, así como los logros que ha obtenido la empresa y las ventajas que ofrecen al consumidor, para incrementar las ventas y la participación en el mercado.
- Brindar capacitación a los empleados para mejorar la calidad del servicio al cliente, para que de esta manera el consumidor prefiera los servicios por encima de los de la competencia.
- Desarrollar la formalización de la planeación para contar con una estructura formal, y de esta manera tener definidos sus planes y objetivos que le ayuden a tener las bases para el desarrollo de las actividades.
- Mantener comunicación entre empleados y directivos, a través de comentarios y sugerencias de parte de los mismos, para mejorar las relaciones de trabajo y mantener un ambiente agradable.

7. POLÍTICAS

- Asistir a los cursos de capacitación, sesiones, pláticas y demás actividades a las que se le cite.
- Es responsabilidad del invitador llamar para confirmar su asistencia o falta por lo menos un día antes del evento a realizarse.
- Es responsabilidad del participante implementar y utilizar la capacitación adquirida para realizar mejor sus funciones.
- El personal de la empresa, deberá portar su uniforme completo y presentar una buena imagen.
- Presentarse al trabajo en actitud positivo y prepositivo.
- Se deberá ser transparente en los actos, actuando siempre de acuerdo a la verdad.
- El personal deberá justificar las faltas, cuando no se cuente con permiso previo solo receta, incapacidad o constancia expedida por el IMSS.

- Cuando la persona que se le llame de la empresa no se encuentre se deberá anotar en un mensaje telefónico nombre de la persona que llamo, teléfono y asunto.
- Las llamadas personales de los trabajadores deberán ser breves, tanto las que emitan como las que reciben y estas serán descontadas.
- El saludo al contestar el teléfono invariablemente será buenos días o buenas tardes según sea el caso, nombre de la empresa y quien lo atiende.
- Cualquier llamada que se realice de la empresa deberá ser registrada en el libro de llamadas de larga distancia, para tal efecto de formatos impresos.

8. REGLAS

- No esta permitido comer en horas de trabajo.
- No se permite las palabras altisonante hacia compañeros de trabajo, supervisores y clientes.
- El personal deberá de presentarse puntual al trabajo.
- No esta permitido recibir vendedores para compras particulares.
- No fumar dentro de las instalaciones de la empresa.
- Esta prohibido sacar cualquier documentación perteneciente a la empresa.
- No se permiten actos de vandalismos dentro de la empresa.
- La mentira y la calumnia serán sancionadas.
- No se permite sacar cualquier documento de la empresa, principalmente si pone en riesgo el status de algún candidato, cliente u otra instancia.
- No se permite las fotos personales en las computadoras.
- No se permite tomar ningún tipo de bebida en el área de servicios computacionales y otros equipos que corren riesgo de deteriorarse.

4.2 Discusión.

La empresa investigada tiene el conocimiento de lo que es la planeación, pero sin embargo no se tienen por escrito los elementos que forman la planeación y no llevan a cabo algunos elementos tales como programas, presupuestos y procedimientos, los cuales también forman parte esencial de la planeación, es por ello que es de vital importancia que cuenten con todos los elementos que debe de contener la planeación y, que se encuentren establecidos por escrito para formar una estructura organizacional.

Los objetivos diseñados para la empresa fueron realizados en base a las necesidades que requiere, es decir, no se diseñaron tal y como lo estipulan algunos autores (médible, cuantificable, alcanzable y por escrito) si no mas bien fueron diseñados, en base a las necesidades que la organización requería para alcanzar las metas.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se expondrán las conclusiones y recomendaciones a las que llegó el equipo investigador mediante la investigación realizada a la empresa investigada.

5.1 Conclusiones.

Al haber finalizado la investigación se llevo a la conclusión de que la planeación, forma parte esencial del proceso administrativo, por el solo hecho de ser , la base para realizar cualquier actividad administrativa que se desea lograr, ya que es donde se estipulan los planes y metas a alcanzar para lograra el éxito de la empresa.

Por tal motivo mediante la investigación realizada se pudo detectar la falta de la planeación que existe en la empresa investigada, esto se debe a que no se tiene por escrito ningún elemento de la planeación.

5.2 Recomendaciones.

Una vez desarrollada la formalización de la planeación, es necesario dar a conocer a todo el personal que labora dentro de la empresa, los elementos que integran la planeación, esto con el fin de que los empleados conozcan que es lo que pretende lograr la empresa en un futuro, cual es su principal razón de existir y las bases sobre las que opera.

Se sugiere que la empresa tenga establecido por escrito los elementos de la planeación misión, visión (principios y valores) objetivos, estrategias, políticas y reglas, para darle una formalización a la planeación y se desarrollen los elementos tal y como se deben de llevar a cabo. Es necesario que la organización diseñe los planeas que nos han sido elaborados, tales como: programas, procedimientos y presupuestos, los cuales también forman parte esencial de la planeación y también se deben dar a conocer a todo el personal de la empresa.

Se recomienda tener por escrito y a la vista de todo el personal y clientes de la organización, los elementos diseñados por el investigador, para que el personal y clientes los conozca o cualquier persona en general que asista a la empresa se den cuenta de la existencia de los mismos, y las operaciones que realiza.

Se recomienda que todos los elementos diseñados de la planeación se den a conocer y se les proporcione a cada persona que trabaja en la empresa un documento que contenga los elementos de la planeación, así como también brindar una platica a todos los miembros de la organización acerca de la importancia de la planeación dentro de la misma, y facilitar al nuevo empleado la familiarización con la empresa sobre las bases dentro de la cual trabaja.

Es importante que le den seguimiento a los planeas realizados de la planeación, ya que estos cambian con el paso de los años, es decir, cada vez que se ha cumplido un objetivo, las necesidades de la empresa cambian, por lo tanto es recomendable que lo revisen una vez al año, para verificar si todo funciona en base al objetivo que tiene la empresa y ver si existe la necesidad de modificarlo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Agustín Reyes P. "Administración de empresas teoría y practica" I parte Ed. Limusa, México 2003.
2. Fernández Arenas J., "El proceso administrativo" 2ª. Ed. Diano , México 1991.
3. Fred R., David, "Conceptos de administración estratégica". Prentice Hall, México. D.F., 1997.
4. Garza Treviño, J., "Administración contemporánea" 2ª. Ed McGraw Hill, México. 2000.
5. Hellriegel y Slocum, "Administración", 7ª ed. International Thomson Editores, México 1996.
6. Hernández y Rodríguez, Sergio, "Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia", 5ª ed. Graw Hill, México, 2002.
7. Idalberto Chiavenato, "Administración en los nuevos tiempos" 1ª edición ed McGraw Hill, México. 2002.
8. Koontz y Weihrich, "Administración: una perspectiva global" 12a. ed McGraw Hill, México. 2004.
9. Münch y García. "Fundamentos de administración" 2da. ed. Trillas, México, 1984.
10. Robbins y De Cenzo, "Fundamentos de administración conceptos y aplicaciones" 1ª. Ed Prentice Hall, México 1996.
11. Robbins y Coulter "Administración" 6a. Ed. Prentice Hall México 2000.

12. Robbins, Stephen P., "Administración teoría y practica" 4^a ed. Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1994.
13. Salvador Mercado, H., "Administración aplicada, teoría y practica" primera parte Limusa, México, 2001.
14. Schemerhorn, John R., "Administración" 4^a ed. Limusa Wiley, México, 2001.
15. Stoner, James A.F., "Administración" 6^a ed. Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1996.
16. Werther, William B., "Administración de personal y recursos humanos" 4^a ed. McGraw - Hill Interamericana de México, S.A., México, 1995.

APÉNDICE A
CUESTIONARIO ADMINISTRATIVOS
AREA DE RECURSOS HUMANOS

Nombre: _____ Puesto: _____ Antigüedad: _____ Escolaridad: _____ Fecha de aplicación: _____
--

PLANEACIÓN

MISIÓN

1. ¿La empresa cuenta con una misión?

a) Sí _____ Mencione _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

Si su respuesta fue: No, pase a la pregunta #4.

2. ¿Está establecida por escrito?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

3. ¿Es clara y entendible?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

VISIÓN

4. ¿La empresa cuenta con una Visión?

c) Sí _____ Mencione _____

d) No _____ ¿Por qué? _____

Si su respuesta fue: No, pase a la pregunta # 7.

5. ¿Está establecida por escrito?

c) Sí _____

d) No _____ ¿Por qué? _____

6. ¿Es clara y entendible?

c) Sí _____

d) No _____ ¿Por qué? _____

OBJETIVOS

7. ¿Cuenta la empresa con objetivos?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

Si su respuesta fue no, pase a la pregunta # 11.

8. ¿Están establecidos por escrito?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

9. ¿Son claros y reales?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

10. ¿Se dan a conocer los objetivos a los empleados?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

POLÍTICAS

11. ¿Cuenta la empresa con políticas?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

Si su respuesta fue no, pase a la pregunta # 15.

12. ¿Se elaboran por escrito?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

13. ¿Las políticas son conocidas por los miembros de la organización?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

14. ¿Están actualizadas?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

VALORES

15. ¿Cuenta la empresa con valores?

c) Sí _____

d) No _____ ¿Por qué? _____

Sí su respuesta fue no, gracias por su cooperación.

16. ¿Están establecidos por escrito?

c) Sí _____

d) No _____ ¿Por qué? _____

17. ¿Los valores son conocidos por los miembros de la organización?

c) Sí _____

d) No _____ ¿Por qué? _____

ANÁLISIS DE PUESTOS

18. ¿Cuenta con una descripción de puesto?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

19. ¿Los empleados tienen conocimiento de su puesto?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

20. ¿Se Han definido políticas o criterios para seleccionar al personal?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

21. ¿La empresa cuenta con un procedimiento para la selección de personal?

c) Sí _____

a) No _____ ¿Por qué? _____

22. ¿Conoce el procedimiento para la promoción interna (puestos)?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

INDUCCIÓN

23. ¿Lleva un proceso para integrar al nuevo persona en sus funciones o en la empresa?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

24. ¿Cuenta con personal capacitado para realizar sus funciones?

c) Sí _____

d) No _____ ¿Por qué? _____

25. ¿Elabora planes o programas de capacitación para su personal?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

26. ¿Los empleados realizan su trabajo con calidad y en tiempo?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

27. ¿La cantidad de trabajo asignada al empleado es de acuerdo a sus funciones?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

28. ¿Se efectúan revisiones de las actividades del personal?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

29. ¿Con que frecuencia se efectúan las revisiones al personal, si estas se efectúan?

a) Bueno _____

b) Malo _____

c) Regular _____

CLIMA ORGANIZACIONAL

30. ¿Se les provee todo lo necesario para realizar su trabajo?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

31. ¿Se puede trabajar en equipo y sin problemas?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

32. ¿El ambiente de trabajo es, para trabajar?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

33. ¿Se siente satisfecho con su trabajo?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

34. ¿Cuáles son los principales problemas que percibe de los empleados a su alrededor?

COMUNICACIÓN

35. ¿Existe una línea formal de comunicación entre empleados y jefes?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

36. ¿Esta línea de comunicación, ¿Considera usted que cumple con sus funciones?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

37. ¿Existe comunicación directa con la dirección?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

38. ¿Es eficiente la línea de comunicación con la dirección?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

39. Dentro de su plan de trabajo (si lo tiene), ¿Destina tiempo para comunicarse con sus empleados?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

SEGURIDAD E HIGIENE

40. ¿Existe un responsable de área de seguridad e higiene en la planta?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

41. ¿ El personal que labora en la empresa, se encuentra capacitado en seguridad e higiene?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

42. ¿Se provee equipo de seguridad industrial en los trabajadores?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

43. ¿ Los trabajadores utilizan la vestimenta y el equipo de seguridad e higiene?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

44.- ¿Los procesos de producción o servicios constituyen un riesgo para la salud de los _____ trabajadores?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

45. ¿ Se tienen programas de prevención de riesgos a la salud del personal?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

APÉNDICE B

CUESTIONARIO OPERATIVOS AREA DE RECURSOS HUMANOS

Nombre: _____ Puesto: _____ Antigüedad: _____ Escolaridad: _____ Fecha de aplicación: _____
--

PLANEACIÓN

MISIÓN

1. ¿La empresa cuenta con una misión?

a) Sí _____ Mencione _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

Si su respuesta fue: No, pase a la pregunta #4.

2. ¿Está establecida por escrito?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

3. ¿Es clara y entendible?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

VISIÓN

4. ¿La empresa cuenta con una Visión?

a) Sí _____ Mencione _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

Si su respuesta fue: No, pase a la pregunta # 7.

5. ¿Está establecida por escrito?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

6. ¿Es clara y entendible?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

OBJETIVOS

7. ¿Cuenta la empresa con objetivos?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

Si su respuesta fue no, pase a la pregunta # 11.

8. ¿Están establecidos por escrito?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

9. ¿Son claros y reales?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

10. ¿Se dan a conocer los objetivos a los empleados?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

POLÍTICAS

11. ¿Cuenta la empresa con políticas?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

Si su respuesta fue no, pase a la pregunta # 15.

12. ¿Se elaboran por escrito?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

13. ¿Las políticas son conocidas por los miembros de la organización?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

14. ¿Están actualizadas?

c) Sí _____

a) No _____ ¿Por qué? _____

VALORES

15. ¿Cuenta la empresa con valores?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

Sí su respuesta fue no, pase a la pregunta 18

16. ¿Están establecidos por escrito?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

17. ¿Los valores son conocidos por los miembros de la organización?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

ANÁLISIS DE PUESTOS

18. ¿Conoce la descripción de su puesto?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

19. ¿Conoce cuales son sus responsabilidades?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

INDUCCIÓN

20. ¿Se le brindo una inducción cuando se integro a la empresa?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

21. ¿Se le ha ofrecido, cursos, talleres, etc. como capacitación?

c) Sí _____

d) No _____ ¿Por qué? _____

MEDICIÓN DE DESEMPEÑO

22. ¿Considera que usted, realiza su trabajo en el tiempo y forma?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

23. ¿La cantidad de trabajo asignada es de acuerdo a sus funciones?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

24. ¿Cuantas veces realiza tareas que no le corresponden?

a) Nunca _____

b) Regularmente ¿Porqué? _____

c) Siempre ¿Porqué? _____

25. ¿Se efectúan revisiones de las actividades del personal (cumplimiento de sus actividades, productividad, del puesto etc)

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

26. ¿Con que frecuencia se efectúan las revisiones al personal, si estas se efectúan?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

CLIMA ORGANIZACIONAL

27. ¿Se les provee todo lo necesario para realizar su trabajo?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

28. ¿Existen, actualmente, diferencias entre sus compañeros?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

29 ¿De que tipo?

a) Personales _____

b) Laborales _____

30. ¿Considera el ambiente de trabajo?

c) Bueno _____

d) Malo _____

e) Regular _____

31. ¿Se siente satisfecho con su trabajo?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

31. ¿Ha considerado dejar de trabajar en esta empresa ¿Por qué?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

COMUNICACIÓN

32. ¿Existe una línea formal de comunicación entre empleados y jefes?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

33. ¿Considera usted, que sus opiniones y comentarios son tomados en cuenta por sus jefes?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

SEGURIDAD E HIGIENE

34. ¿Existe un responsable del área de seguridad e higiene en la planta?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

35. ¿Se encuentra capacitado en seguridad e higiene?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

36. ¿Usted y sus compañeros utilizan la vestimenta y el equipo de seguridad e higiene como debe de ser?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

37. ¿Considera que sus actividades constituyen un riesgo para su salud?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

38. ¿Cuenta con un programa de prevención de riesgos a la salud personal?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

- # 1. Introduction

- 2.3. Címulas con los objetivos principales de la empresa

2. ¿Cuáles son los productos (bienes o servicios) que vende, ofrece o distribuye?

- 4 : Cuáles son los productos principales de la empresa?

- 5 : Por qué se decidió ofrecer esos productos?

6. ¿Quiénes se benefician con la venta de los productos?

7. ¿Cómo se benefician?

8. ¿Qué características de los productos son decisivas para elegirlo en lugar de otros?

Instrucciones: Llene los espacios en blanco de los siguientes enunciados, buscando sintetizar los elementos que consideré deben estar incluidos.

9. Mi empresa apoya a: _____

10. Para: _____

11. Y mi empresa obtiene: _____

12. A cambio de: _____

13. Mi empresa lo hace por medio de: _____

14. ¿Por qué debemos existir (cuál es el propósito básico) como empresa?

15. ¿Qué será lo original o distinto acerca de nuestra empresa?

16. ¿Quiénes deberían ser nuestros principales clientes y consumidores?

17. ¿Cuáles deberían ser nuestras principales divisiones de mercado, esperadas y futuras?

18. ¿Cuáles deberían ser nuestros principales productos/servicios, iniciales y futuros?

19. ¿Cuáles deberían ser nuestros principales mercados, iniciales y futuros?

20. ¿Cuánto esperamos que cambie nuestro negocio en 3 ó 5 años? ¿Qué puntos, prioridades y valores filosóficos deberían ser importantes para el futuro de la empresa?

**“Cuestionario de inicio para
el desarrollo de la VISIÓN”**

1. ¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de nuestra empresa?

2. ¿Qué contribución única deberemos hacer en el futuro como empresa?

3. ¿Qué valores necesitarán acentuarse?

4. ¿Cuáles deberían de ser las formas centrales de competencia de nuestra empresa?

“NUESTROS VALORES”

Lo más importante en la vida es resolver qué es lo más importante.

¿Qué debe representar nuestra compañía? ¿Por que valores debemos operar?

Lea la siguiente lista de valores y encierre en un círculo los que “saltan a la vista” por su importancia para usted, luego escriba bajo la lista los tres valores principales en orden de importancia. Agregue otros valores si es necesario.

verdad	creatividad	integridad
Perseverancia	aprendizaje	Orden
Recursos	Influencia	Fortaleza
Eficiencia	Felicidad	Paz
Sinceridad	Honradez	Espiritualidad
Confiabilidad	Justicia	Autodominio
Iniciativa	Honor	Lealtad
Alegría	Originalidad	Aventura
Confianza	Calidad	Inteligencia
Ambientalismo	Innovación	Claridad
Relaciones	Inocencia	Cooperación
Excelencia	Trabajo duro	Éxito
Poder	Obediencia	Seguridad
Sabiduría	Prosperidad	Humor
Trabajo de equipo	Sensibilidad	Administración
Control	Crecimiento financiero	Amor
Flexibilidad	Respeto	Colaboración
Servicio	Realización	Apoyo
Valentía	Apoyo comunal	Libertad
Perspectiva	Compromiso	Competencia
Rentabilidad	Recompensa	Amistad
emoción	equidad	resolución

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

OBJETIVOS

Menciones cuales son los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa especificando tiempo, que es lo que se espera lograr con la elaboración de los mismos y de que manera genera beneficios para la organización.

1. Objetivos a corto plazo

2. Objetivos a mediano plazo

3. Objetivos a largo plazo