



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE ARQUITECTURA

TESIS

Eficiencia administrativa de las empresas constructoras de infraestructura aeroportuaria en México con un enfoque de control y planificación estratégica

Que presenta

Ing. Raúl Alejandro Segovia Rodríguez

En opción al grado de maestro en Administración de la Construcción

Asesor

Dra. Nora Livia Rivera Herrera

Cd Universitaria

a 25 de Marzo de 2009

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE ARQUITECTURA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Los miembros del Comité de Tesis recomendamos que la tesis **Eficiencia administrativa de las empresas constructoras de infraestructura aeroportuaria en México con un enfoque de control y planificación estratégica**, realizada por el **Ing. Raúl Alejandro Segovia Rodríguez**, sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Administración de la Construcción.

El Comité de Tesis

Dra. Nora Livia Rivera Herrera
Director de tesis

Dra. María Teresa Ledesma Elizondo

Secretario

M.C Gilberto Ramírez Garza

Vocal

Subdirector de la División de Estudios de Postgrado
Dra. María Teresa Ledesma Elizondo

INDICE

CAPITULO I Visión General de la Investigación

	Resumen	4
1.1	Introducción	5
1.2	Antecedentes	6
1.3	Planteamiento del problema	6
1.4	Justificación	7
1.5	Alcances y Limitaciones	8
1.6	Objetivos	9
	1.6.1 Objetivos Generales	9
	1.6.2 Objetivos Particulares	9
1.7	Hipótesis	10
	1.7.1 Definición	10
	1.7.2 Hipótesis de Trabajo	10

CAPITULO II. Marco Teórico

2.1	Marco Referencial	13
	2.1.1 Historia de la Administración	13
	2.1.1.1 Antecedentes Históricos	13
	2.1.1.2 Administración	14
	2.1.1.3 Definición etimológica	15
	2.1.1.4 Diferentes Conceptos de administración	15
	2.1.1.5 Definición de Administración	16
	2.1.1.6 Principales Teorías Administrativas y sus principales enfoques	17
	2.1.1.7 El planteamiento Estratégico	18
2.2	Marco Teórico	20
	Diagrama del Marco Teórico	20
	2.2.1 Administración Estratégica	21
	2.2.2 Planeación Estratégica	32
	2.2.3 Organización	45
	2.2.4 Control y Evaluación	55

CAPITULO III Metodología

3.1	Diseño de la investigación	66
3.2	Población y muestra	67
3.3	Diseño del Instrumento	69
3.4	Confiabilidad y validez	70
3.5	Comprobación de la Hipótesis	71

CAPITULO IV Resultados

4.1	Análisis cuantitativo	73
4.2	Matriz inicial de datos	73
4.3	Análisis de medidas de tendencia central	74

4.4	Matriz de frecuencias	76
4.5	Análisis factorial	78
4.6	Comprobación de Hipótesis	79
CAPITULO V	Conclusiones y propuesta	80
	Planeación	81
	Control	82
Bibliografía		84
Anexo A	Formato del cuestionario	86
Anexo B	Datos iniciales por empresa	92
Anexo C	Medidas de tendencia central por variable	97
Anexo D	Comprobación de hipótesis	104
Anexo E	Glosario de términos	113
Anexo F	Tabla de la distribución t-student	121
Anexo G	Índice de competitividad internacional 2006	122
Índice de tablas		
Tabla 1	Clasificación de las empresas encuestadas por región	69
Tabla 2	Tabla Confiabilidad Alfa de Cronbach	70
Tabla 3	Tabla Resumen de datos iniciales por empresa	73
Tabla 4	Tabla Medidas de tendencia central por ítem	74
Tabla 5	Tabla de Matriz de frecuencias	77
Tabla 6	Tabla Percepción de las empresas con respecto	79
Índice de Figuras		
Figura 1	Figura del Marco Teórico	20
Figura 2	El ciclo de la planeación	43
Figura 3	Proceso secuencial de la Planeación Estratégica	44
Figura 4	Resultado estadísticos	79

Resumen.

El objetivo de esta investigación es analizar los sistemas de administración de infraestructura aeroportuaria en México con un enfoque de control y planificación estratégica que actualmente manejan las constructoras medianas, ver el porqué el uso de estos, y determinar si la aplicación de estos es por la falta de conocimientos, o porque solo así se manejan, ver cuales son sus sistemas de cobranza y control, y cuales son fallas, buscar que deben de considerar, en que pueden mejorar, y de ahí implementar recomendaciones.

Metodología.

En esta investigación, en una primera etapa, se buscó encontrar los tipos de administración que aplican las empresas constructoras que se desarrollan en el ámbito de la infraestructura aeroportuaria, y para observar como interactúan las variables de estudio, pero sin influir en estas, las preguntas a desarrollar se manejarán independientes unas de otras, de aquí obtener recomendaciones que se presentan como alternativa a la administración estratégica que pueda aplicar la Gerente y que le permita tener mayores ingresos y menores pérdidas.

La recolección de datos fue sobre una muestra de las 160 constructoras que participan en las obras de 13 Aeropuertos del Grupo Aeroportuario del Centro Norte, repartidos en la República Mexicana, nuestra población serían todas las empresas constructoras que participan en la construcción de Obras en México. Lo anterior es por el tipo de investigación que pretende encontrar cuales son las formas de administrarse de estas empresas y elaborar nuestro sistemas de administración estratégica.

Resultados.

Después del análisis se llegó a la conclusión de que la eficiencia Administrativa, la organización, la planeación y el control en las empresas entrevistadas es menor al 70%,

Los resultados muestran que parte de nuestro principal objetivo era el de conocer el estatus de la administración que hoy en día desarrollan las empresas constructoras, no aplican correctamente los métodos de administración, es decir, existen debilidades en sus sistemas de producción, que no tienen o ejercen las variables estudiadas de planeación, organización y mucho menos de control y evaluación, un primer paso sería detectar las fuerzas y debilidades de la empresa, y en seguida la implementación de mejoras, políticas y objetivos claros, pero que sean compromisos por parte del grupo directivo y del grupo operador.

Capítulo I Introducción

1.1 Introducción

El presente estudio pretende comprender el marco que se desarrolla la industria de la construcción que atiende la obra de infraestructura aeronáutica, sus procesos de administración existentes, así como la historia de la administración y los sistemas administrativos actuales, que permitan tener una herramienta que puedan incorporar y que de implementarse, se logren menos pérdidas y mayores utilidades,

Los conocimientos sobre administración son muy antiguos. Desde que el hombre tuvo que organizarse para relacionarse con la naturaleza fue necesario hacer una división de funciones y tareas, establecer jerarquías y estructuras, entre otras actividades administrativas. En la Biblia se recogen referencias sobre procesos de administración.

En el tema “ASIGNACIÓN DE TAREAS Y OBLIGACIONES” utilizamos el pasaje en el que Jetro, suegro de Moisés, le sugiere cómo proceder para poder multiplicar la atención de su pueblo, de lo que surge el “Nombramiento de los Jueces”. (Libro Éxodo, versículo. Capítulo 18).

Estos conocimientos primitivos vinieron a sistematizarse con la creación y funcionamiento de los estados, los ejércitos y la iglesia. La creación de las primeras grandes empresas: automotrices, siderúrgicas, y comerciales en EEUU a fines del siglo XIX se formaron con estos conocimientos y experiencias.

La administración de una empresa constructora debe conceptuarse como la responsabilidad absoluta sobre la coordinación de recursos materiales, humanos y de capital de una empresa, para satisfacer en forma óptima al cliente, al dueño y al personal que la integra, en forma continua y perdurable.

Bajo esta perspectiva de la búsqueda de éxito de una empresa basada en el manejo eficiente de sus recursos, la toma de decisiones correctas por parte de la Gerencia General juega un importante papel y es de suma importancia, para que el logro de resultados satisfactorios y el cumplimiento de los objetivos trazados (eficiencia y eficacia) que adecuados a las normas, políticas y planes, suelen hacer frente a los imponderables factores de un mercado variado y, cambiante.

El término gerencia se refiere al proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia y a través de otras personas.

La Gerencia debe ocuparse de ver que las actividades se completen esto es, busca la eficiencia. Cuando los gerentes alcanzan las metas de su organización, decimos que son eficaces. La eficiencia puede ser descrita como “hacer las cosas correctas”. Así, la eficiencia se ocupa de los medios y la eficiencia de los fines.

"La eficiencia se alcanza cuando la cosa correcta se hace de la manera correcta, por el empleado adecuado, en el lugar y en el tiempo debidos". Harrington Emerson (1853-1931).

1.2 Antecedentes

A principios de este siglo, un industrial francés de nombre Henri Fayol escribió que los gerentes desempeñan cinco funciones gerenciales: planifican, organizan, ordenan, coordinan y controlan.

Según el director de Rockwell Internacional indica "que para tener una administración estratégica eficaz, es fundamental que los empleados de todos los niveles de la organización estén bien informados. Suponemos que cada segmento del negocio informa a cada empleado cuales son los objetivos del negocio, el sentido de las actividades, el avance logrado para alcanzar los objetivos, los planes respecto a productos y quienes son nuestros clientes y nuestros competidores".

De ahí la importancia de las funciones Gerenciales en el rumbo de la empresa constructora, ya que la toma de decisiones correctas representará mejores resultados.

Y técnicamente la definición de una administración estratégica (es definida como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones ínter funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos).

1.3 Planteamiento del problema

La necesidad de el estudio surge debido a que hoy en día en las empresas de construcción medianas o pequeñas se manejan con administraciones simples, en donde cuentan con pérdidas considerables y tienen deficientes sistemas de cobranza, originando tener márgenes de utilidad relativos o pequeños, lo que nos plantea la necesidad de implementar alguna solución como una administración estratégica y eficiente que de mejores sistemas de cobranza y un mejor manejo adecuado de sus recursos, que le permitan obtener mayores ingresos y disminuir sus pérdidas.

En la experiencia de las constructoras medianas, esto no era considerado, normalmente por el Gerente, su sólo objetivo era sólo participar en obras que tuvieran un margen pequeño, con la idea de sobrevivir, siendo algo incorrecto, , o hasta incompresible, ya que no se lleva el control de obras y por ende errores el sistema de cobranza, lo que generaba pérdidas de recursos, y dando utilidades mínimas o nulas, pero se conseguía sobrevivir, lo que origina a buscar otros objetivos, dando pie a la administración estratégica.

PREGUNTA

Dado que hoy las constructoras medianas trabajan con márgenes de utilidad, casi nulos (entre 0 y 2%) o incluso con pérdidas.

¿Como puede entonces la gerencia implementar un sistema de administración estratégica. Que le permita eficientizar el uso de sus recursos y así como una mejora en sus sistemas de control y cobranza, para que todo esto se traduzca en mayores ingresos y en mejores ganancias?

1.4 Justificación

La experiencia de las constructoras ha sido de tener administraciones simples o sencillas, lo que les ha originado pérdidas, originadas por un manejo inadecuado de sus recursos y sobre todo por carecer de sistemas de control y cobranza que le permitan obtener flujo de efectivo y recuperación de sus inversiones.

Esto ocurre normalmente por lo siguiente:

- Inadecuados sistemas de cotización.
- Deficientes controles de cobranza
- El encargado de compras no se le controla.
- Que no haya supervisión adecuada en los inventarios.
- Que los propietarios incurran en gastos personales y que sean pagados con dinero de la empresa afecta la contabilidad y la administración considerablemente.
- Rotación de personal a cada momento

Del porque la implementación en una constructora de una Gerencia administrativa estratégica sería importante porque:

- Entre las partes más altas de una administración, la coordinación de actividades supone la integración de los objetivos y propósitos personales en los colectivos.
- Parte del conocimiento y del hacer humano, surgen constantemente aportaciones, experiencias y conocimientos que dan por resultado la renovación continua del pensamiento y quehacer administrativo, así como la persecución de resultados y la creación de nuevos y más racionales sistemas de producción.

Otra de las razones es porque hoy en día donde los márgenes de utilidad son relativos o pequeños es importante tener una eficiencia en la administración de recursos y sistemas de cobranza.

Los resultados que de una empresa constructora espera un cliente, serán sin duda, calidad, costo y cumplimiento del compromiso pactado, las que espera un accionista o un dueño, serán seguridad y rentabilidad sobre su inversión, y lo que espera el personal es una retribución justa.

Las decisiones estratégicas determinan el rumbo y la posición competitiva de una empresa durante mucho tiempo. Las decisiones para expandirse geográficamente o para diversificarse son ejemplos de decisiones estratégicas.

1.5 Alcances y Limitaciones

La presente investigación pretende encontrar el estatus que en hoy en día viven las empresas constructoras y demostrar que existe la posibilidad de obtener mejores resultados en la implementación de una administración estratégica y eficiente, por parte de un gerente de una constructora en México, en donde la implementación de sus respectivas etapas, las cuales a saber son estrategias, planeación, organización, control y evaluación, logre por resultado un mejor manejo de sus recursos y formas de cobranza, que traducidos darán por resultado en mayores ingresos y utilidades, contra los resultados de una administración al azar por así decirlo o una administración simple, como algunas empresas por tiene por costumbre.

Cualquiera de las variables de una administración estratégica pueden estar afectadas por un sin fin de factores, como lo son el mercado específico por atender, la disponibilidad de recursos económicos, que pueden delimitar la capacidad de la constructora, siendo el enfoque sólo presentar una guía que permita el convencimiento y la implementación de la misma.

El estudio comenzará con un análisis exploratorio, para determinar si es existente el problema planteado y precisar la dimensión del mismo.

Se pretende plantear preguntas a las constructoras del ramo de la construcción en México y propiamente en su mayoría de las empresas del ramo de la aeronáutica, con el fin de obtener información y con esta precisar sus problemáticas, que permitan con las variables presentadas a estudio dar posibles soluciones que contra resten sus efectos, para una mejora de sus resultados.

Este período comprenderá los meses de Nov-Dic del 2008, que es cuando cierra ejercicio fiscal las empresas.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General

Analizar los sistemas de administración que actualmente manejan las constructoras medianas, ver el porqué el uso de estos, y determinar si la aplicación de estos es por la falta de conocimientos, o porque solo así se manejan, ver cuales son sus sistemas de cobranza y control, y cuales son fallas, buscar que deben de considerar, en que pueden mejorar, y de ahí implementar recomendaciones.

Presentar a la constructora que la implementación de una Administración estratégica por parte de la Gerencia General puede representar mayores ingresos, mejores manejos de sus recursos y una disminución de sus pérdidas, mediante recomendaciones de planeación y control.

1.6.2 Objetivos Particulares

- Conocer la situación de las constructoras de infraestructura aeroportuarias mediante estudio de los conceptos y factores que se consideran en la administración estratégica.
 - Planeación-
 - Organización
 - Control y evaluación.
- Estudiar los sistemas de administración que aplican hoy en día las constructoras.
- Definir debilidades y fortalezas de los sistemas de cobranza, manejo y control e recursos,
- Generar la comprensión mediante el estudio de los diferentes concepciones de los conceptos de la administración de un sistema para la comunicación de objetivos, que estén ligados desde la dirección de la empresa, hasta el último de los empleados que participan en la administración, así como la asignación de recursos, y desarrollo de los mismos; por último la medición interna y externa de la empresa, la externa valoración del mercado existente o donde se participa, y la medición de resultados internos, como medición del desempeño del personal a cargo, aplicación de acciones correctivas para la efectividad de la administración que permita la eficiencia de recursos.

1.7. Hipótesis

1.7.1 Definición. De los autores Hernández Sampieri- Fernández Collado – Baptista Lucio. “Las hipótesis son guías para una investigación o estudio, estas indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, deben ser formuladas a manera de proposiciones.. las hipótesis son el centro, médula o el eje del método deductivo cuantitativo”. (Hernández-Fernández-Baptista: 2007,122)

“Las Hipótesis pueden ser más o menos generales o precisa, e involucrar a dos o más variables, pero en cualquier caso son sólo proposiciones sujetas a comprobación empírica y a verificación en la realidad”.(Hernández-Fernández-Baptista: 2007,123)

1.7.2 Hipótesis de trabajo

Mediante la implementación de una Administración estratégica con un enfoque de planeación y control, se tendrán mayores ingresos, y una mejor eficiencia en el manejo de sus recursos, y un menor riesgo de pérdidas; comparada con el uso de una administración normal o rudimentaria, la cual no tiene forma, ya que sólo se maneja sólo con las órdenes del gerente o dueño.

Hipótesis nula: La eficiencia administrativa es mayor al 70%

Hipótesis Alternativa: La eficiencia administrativa es menor al 70%

Variable Dependiente:

EFICIENCIA ADMINISTRATIVA.

En el desarrollo de una empresa se integran los objetivos, valores, misión y visión, que se persiguen, desplegando un compromiso con sus accionistas, empleados y comunidad. Esto hace en la experiencia, que la empresa que ofrece servicios a los mejores costos para sus clientes, se hace líder en su ámbito.

Debe considerarse que estos conceptos han permitido a las grandes compañías desarrollar objetivos cada vez más ambiciosos, los cuales les permiten expandir su negocio más allá de sus fronteras, lo mas interesante sería buscar una aplicación práctica para empresa constructora. Esto es que le permita pasar de un mercado mediano a un mayor.

“En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa”. (Mintzberg Henry, Brian James: 1993,55)

Variables Independientes:

- Planificación.

El logro de la dirección que hacen los dueños o gerentes, debe traducirse en la comunicación de las metas a sus empleados, hacer el plan de acciones indicando quien debe hacerlo, cuándo y cómo, si no se logra esto, los esfuerzos serán sin ningún sentido y esto llevará al fracaso a la organización, pero sí el gerente pone en marcha su plan en donde hagan o traduzca sus ordenes de una manera clara con su equipo de trabajo, hará de los esfuerzos de su organización un éxito seguro y aún mejor un menor riesgo.

La aplicación de la planificación es para cualquier tipo de empresa, para la mediana que tiene aspiraciones para crecer y para una grande que le permita continuar con su crecimiento, la experiencia en empresas constructoras mediana ha sido, primero que viven al día, es decir de obras que son asignadas o ganadas mediante concursos, y muchas veces no tienen ningún programa que les permita si no crecer, mínimo mantenerse, es por eso que el Gerente debe estar capacitado para hacer una planeación en base a los objetivos determinados en función del mercado a atacar, o bien contar con las herramientas que se pretenden desarrollar, y en el caso de una empresa de características de dimensiones grandes, estas cuentan normalmente con departamentos que hacen las planeaciones, pero en base del objetivo determinado por su dirección.

“La planeación para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de que trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y cómo se hará? Cuáles serán los necesarios componentes del trabajo, las condiciones y como lograrlos”. (Rosa Aguilar: 2005, 4-12)

- Organización.

Es necesario comprender que todos los miembros de la organización son importantes, pero el personal directivo debe ser lo suficientemente preparado para formular las estrategias del manejo de sus recursos, es decir deben formular procedimientos, políticas y formas de cómo desarrollar las actividades propias de la empresa, decir cuando, como quien debe hacerlo, también deben formular los procesos de control que permitan valorar los resultados y tener la capacidad para la toma de decisiones, que mejoren los mismos, esta forma de tener la administración se considera correcta, claro siempre será susceptible de mejora, es lo que se considera ser una organización dinámica.

Los gerentes deben de tener la capacidad desde la planeación de definir el objetivo de la empresa que es la que le da forma y vida a la organización, que basada en sus planes, y metas sea necesaria para el cumplimiento de estas, luego está el perfil de los miembros y sobretodo la definición de trabajos, metas, que bajo procesos y políticas darán la guía y ruta a seguir por parte de todos los miembros para unir esfuerzos para el logro del objetivo.

“Los Gerentes deben tomar en cuenta dos tipos de factores cuando organizan. En primer término, deben definir las metas de la organización, sus planes estratégicos para perseguir dichas metas y la capacidad de sus organizaciones para poner en práctica dichos planes estratégicos. Al mismo tiempo, los gerentes deben considerar lo que está ocurriendo y lo que probablemente pasará en el futuro, en el entorno de la organización”. (Stoner-Freeman-Gilbert Jr:1996, 340-373).

- Control y evaluación.

En la empresa constructora los sistemas de control empiezan después de los resultados, pero porque se ha supuesto que la estrategia es correcta, y que los planes de desarrollo han tomado en cuenta el entorno y los recursos disponibles, pero es hasta tener los primeros resultados que hacen evaluar los mismos, determinar si están dentro de los parámetros esperados o bien, hacer las correcciones necesarias.

“En la evaluación de la estrategia. La lógica es el componente de la estrategia que reúne a los otros elementos. Esta lógica contiene la explicación de la forma en que el enfoque y la ventaja competitiva identificados en la estrategia le permitirán alcanzar sus objetivos teniendo en cuenta sus activos internos y su contexto externo. La evaluación de la estrategia consiste en comprobar si la lógica es convincente”. (Saloner-Shepard-Podolny: 2005, 35)

2.1 Marco Referencial

Para el desarrollo de este marco, es necesario la comprensión de la historia de la administración, ha sido una necesidad del hombre desde el inicio de la civilización; hoy en día se desarrolla hasta en nuestro hogares, pues se tiene una administración simple, es por eso que el presente estudio tiene por fin que el gerente de una constructora comprenda e implemente una administración estratégica en su negocio, la implementación de las fases de esta tipo de administración, le permitirán el manejo eficiente de los recursos que dispone, ya sea económicos y humanos, calidad en los productos por entregar, mejores y competitivas políticas de ventas, las cuales se traducirán en mejores ingresos.

A continuación se presenta el marco referencial que se ha investigado para este fin.

2.1.1 Historia de la Administración

2.1.1.1 Antecedentes Históricos

Stephen Robbins y Mary Coulter nos indican “que como antecedente histórico la integración de esfuerzos, dirigidos por personas responsables de planificar, organizar, dirigir y controlar han existido durante miles de años. Las pirámides de Egipto y la Gran Muralla China son evidencia tangible de que se emprendieron proyectos de gran magnitud, que se incluían a miles de personas, fueron realizados mucho antes de los tiempos modernos. Las pirámides son un ejemplo particularmente interesante. La construcción de una sola de las pirámides ocupó a más de 100,000 personas durante 20 años. ¿Quién dijo a cada trabajador lo que debía hacer? ¿Quién se aseguró de que hubiera piedras suficientes en el sitio de construcción para mantener ocupados a los obreros? La respuesta a esas preguntas es: administración. Sin tomar en cuenta el nombre que se diera entonces a los gerentes, alguien debía planificar lo que se haría, organizar a las personas y los materiales para hacerlo, dirigir y conducir a los trabajadores y mantener cierto control para garantizar que todo se hiciera conforme a los planes”. (Robbins – Coulter: 1996,38)

“Los ejemplos desde los albores de la humanidad y de hoy en día nos muestran que las organizaciones han existido desde un principio y que la administración se ha practicado durante un periodo similar. Sin embargo, no ha sido sino hasta los últimos siglos, en especial el último, que la administración se ha vuelto tema de investigación sistemática, que ha adquirido un conjunto de conocimientos y se ha convertido en una disciplina de estudio formal. Dos acontecimientos históricos significativos también desempeñaron un papel importante para promover el estudio de la administración”. (Robbins – Coulter: 1996,38)

“En 1776, Adam Smith publicó una doctrina económica, *The Wealth of Nations* (La riqueza de las naciones) en la que analiza las ventajas económicas que las

organizaciones y la sociedad obtendrían de la división del trabajo”. (Robbins – Coulter: 1996,38)

“Si se tuviera que señalar con precisión el año en que nació la teoría moderna de la administración, 1911 sería la elección lógica. Ese fue el año en el que se publicaron los Principios de la Administración científica (Principles of Scientific Management) de Frederick Winslow Taylor. Su contenido llegaría a ser aceptado ampliamente por lo gerentes en todo el mundo. El libro describe la teoría de la administración científica (el uso de métodos científicos para definir “la mejor forma única” de hacer un trabajo). Los estudios realizados antes y después de la publicación del libro establecieron a Taylor como el “padre” de la administración científica”. (Robbins – Coulter: 1996,38)

2.1.1.2 Administración

“Para poder entender la administración se debe conocer la perspectiva de la historia de su disciplina, los hechos acerca de lo que ha pasado en situaciones similares anteriores, y relacionarlas con otras experiencias y otros conocimientos actuales. Es por eso la importancia de conocer la historia y origen de la administración”. (Ortiz: 2005,6).

“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 en pocos casos, si los hay, una institución básicamente nueva, o algún nuevo grupo dirigente, han surgido tan rápido como administración desde un principios del siglo. Pocas veces en la historia de la humanidad una institución se ha manifestado indispensable con tanta rapidez”. (Ortiz: 2005,6).

“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 contacta rapidez”. (Ortiz: 2005,6).

“El ser humano es social por naturaleza, por ello tiende a organizarse cooperar con sus semejantes. La historia de la humanidad puede describirse a través del desarrollo de las organizaciones sociales partiendo en la época prehispanica por las tribus nómadas, donde comienza la organización para la recolección de frutas y la caza de animales, y después con el descubrimiento de la agricultura paso a la creación de las pequeñas comunidades”. (Ortiz: 2005,6).

“Si pudiéramos repasar toda la historia de la humanidad encontraríamos que, los pueblos antiguos trabajaron unidos en organizaciones formales(ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la iglesia católica romana, la compañía de las indias orientales, etc.. También las personas han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficaces y eficientes, mucho antes de que el termino? administración" hubiera aparecido y se hubiera definido”. (Ortiz: 2005,6).

“Las sociedades se han ido transformando, ya que durante siglos se caracterizaron por poseer formas predominantes agrarias, donde la familia, los grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes. Posteriormente, éstas se transformaron en otras de tipo industrial, impulsadas por la Revolución Industrial y caracterizadas por el surgimiento y desarrollo de las grandes organizaciones y centros industriales”. (Ortiz: 2005,6).

“El cuerpo sistemático de conocimientos sobre la administración se inicia en plena Revolución Industrial, en el siglo XIX, cuando surgieron las grandes empresas que requerían de nuevas formas de organización y prácticas administrativas. La empresa industrial a gran escala era algo nuevo”. (Ortiz: 2005,6).

2.1.1.3 Definición etimológica

La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación. (Ortiz:2005,7)

Si pues "magister" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad -el que ordena o dirige a otros en una función-, "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

2.1.1.4 Diferentes Conceptos de administración

Sin embargo, de las definiciones dadas por los principales autores en Administración, podremos deducir sus elementos básicos:

V. Clushkov: "Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente".

Guzmán Valdivia HI: "Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados".

E. F. L. Brecha: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".

J. D. Monea: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". Y contrapone esta

definición con la que da sobre la organización como: "la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado".

Peterson and Plowman: "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".

Koontz and O'Donnell: consideran la Administración como: "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

G. P. Terry: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

F. Tannenbaum: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlara a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro de; fin de la empresa".

Henry Fayol (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

F. Morstein Marx la concibe como : "Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva?" es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito".

FM. Fernández Escalante: "Es el conjunto de principios y técnicas, con autonomía propia, que permite dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia objetivos comunes".

A. Reyes Ponce: "Es un conjunto de sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

2.1.1.5 Definición de Administración

"Cada una de las anteriores definiciones, si las analizamos con detalle, nos llevará a penetrar en la verdadera naturaleza de la administración y a sus propiedades distintivas. Como tales, las definiciones son validas para toda clase de administración (Privada, Publica, Mixta, etc.), y para toda especie de organismo (industriales, comerciales o de servicios)". (Ortiz: 2005,8)

"La definición breve de la Administración se puede mencionar como: "la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros", u" obtener resultados a través de otros".(Ortiz:2005,8)

"Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado".(Ortiz:2005,8).

“La administración también se puede definir como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica. Como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control”. (Ortiz: 2005,8).

La administración se aplica en todo tipo de corporación.

Es aplicable a los administradores en todos los niveles de corporación.

La meta de todos los administradores en todos los niveles de corporación.

La administración se ocupa del rendimiento; esto implica eficacia y eficiencia.

2.1.1.6 Principales Teorías Administrativas y sus principales enfoques

Enfoque clásico de la administración

“En el despuntar del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos pioneros respecto a la administración. Uno era americano, Frederick Winlow Taylor, y desarrolló la llamada escuela de administración científica, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo operario”.(Pelayo: 2005, 5).

“El otro era europeo, Henri Fayol, y desarrolló la llamada teoría clásica preocupada por aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas. A pesar de que ellos no se hayan comunicado entre sí y hayan partidos de puntos de vista diferentes y aun opuestos, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron aproximadamente las cuatro primeras décadas de este siglo el panorama administrativo de las organizaciones”. (Pelayo: 2005, 5).

“Así de un modo general, el enfoque clásico de la administración puede desdoblarse en dos orientaciones bastante diferentes y hasta cierto punto opuestas entre sí, pero que se complementan con relativa coherencia:

1. - De un lado, la escuela de la administración científica, desarrollada en los Estados Unidos, a partir de los trabajos de Taylor. Esa escuela era formada principalmente por ingenieros, como Frederick Winslow(1856-1915), Henry Lawrence Gantt (1861 -1931), Frank Bunker Gilbreth(1868-1924), Harrington Emerson (1853 -1931) y otros Henry Ford (1863 -1947),suele ser incluido entre ellos, por haber aplicado sus principios. La preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, esto es, en el nivel de los operarios. De allí el énfasis en el análisis y en la división del trabajo operario, toda vez que las tareas del cargo y el ocupante constituyen la unidad fundamental de la organización. En este

sentido, el enfoque de la administración científica es un enfoque de abajo hacia arriba (del operario hacia el supervisor y gerente) y de las partes (operarios y sus cargos) para el todo (organización empresarial). Predominaba la atención en el trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea, en el tiempo-patrón determinado para su ejecución: ese cuidado analítico y detallado permitía la especialización del operario y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc., que constituyen la llamada "organización racional del trabajo" (ORT). Fue además de esto, una corriente de ideas desarrollada por ingenieros, que buscaban elaborar una verdadera ingeniería industrial dentro de una concepción eminentemente pragmática. El énfasis en las tareas es la principal característica de la administración científica". (Pelayo: 2005, 5).

2.-"De otro lado, la corriente de los anatomistas y fisiologistas de la organización, desarrollada en Francia, con los trabajos pioneros de Fayol. Esa escuela estaba formada principalmente por ejecutivos de las empresas de la época. Entre ellos Henri Fayol (1841-1925), James D. Mooney, Lyndall F. Urwick(n.1891), Luther Gulick y otros. Esta es la corriente llamada Teoría Clásica. La preocupación básica era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. De allí el énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización. En este sentido, el enfoque de la corriente anatómica y fisiologista es un enfoque inverso al de la administración científica: de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución) del todo (organización) hacia sus partes componentes (departamentos). Predominaba la atención en la estructura organizacional, con los elementos de la administración, con los principios generales de la administración, con la departamentalización. Ese cuidado con la síntesis y con la visión global permitía una manera mejor de subdividir la empresa bajo la centralización de un jefe principal. Fue una corriente eminentemente teórica y "administrativamente orientada". El énfasis en la estructura es su principal característica". (Pelayo: 2005, 5).

2.1.1.7 El Planteamiento estratégico

Evolución del problema estratégico

"A principio de la década de los cincuenta, primero las firmas de negocios y más tarde otros tipos de organizaciones de producción de servicios y productos empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente. La causa, que llegó a ser conocida como problema estratégico, se percibió entonces como originada en un desajuste técnico y económico entre los productos de la firma, por un lado, y las demandas del mercado, por el otro. Se vio que la solución radicaba en la planeación estratégica, que consistía en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles de la firma, y de la selección de un

compromiso(estratégico) entre los dos que mejor satisficieran los objetivos de la firma".(Ansfort-Hayes:2003,9).

"En los años intermedios, la percepción del problema estratégico ha sido sufriendo cambios rápidos y drásticos. En parte eso se ha debido a una comprensión mejorada de la naturaleza real del desajuste con el medio ambiente y de los procesos incorporados para ponerle remedio". .(Ansfort-Hayes:2003,9).

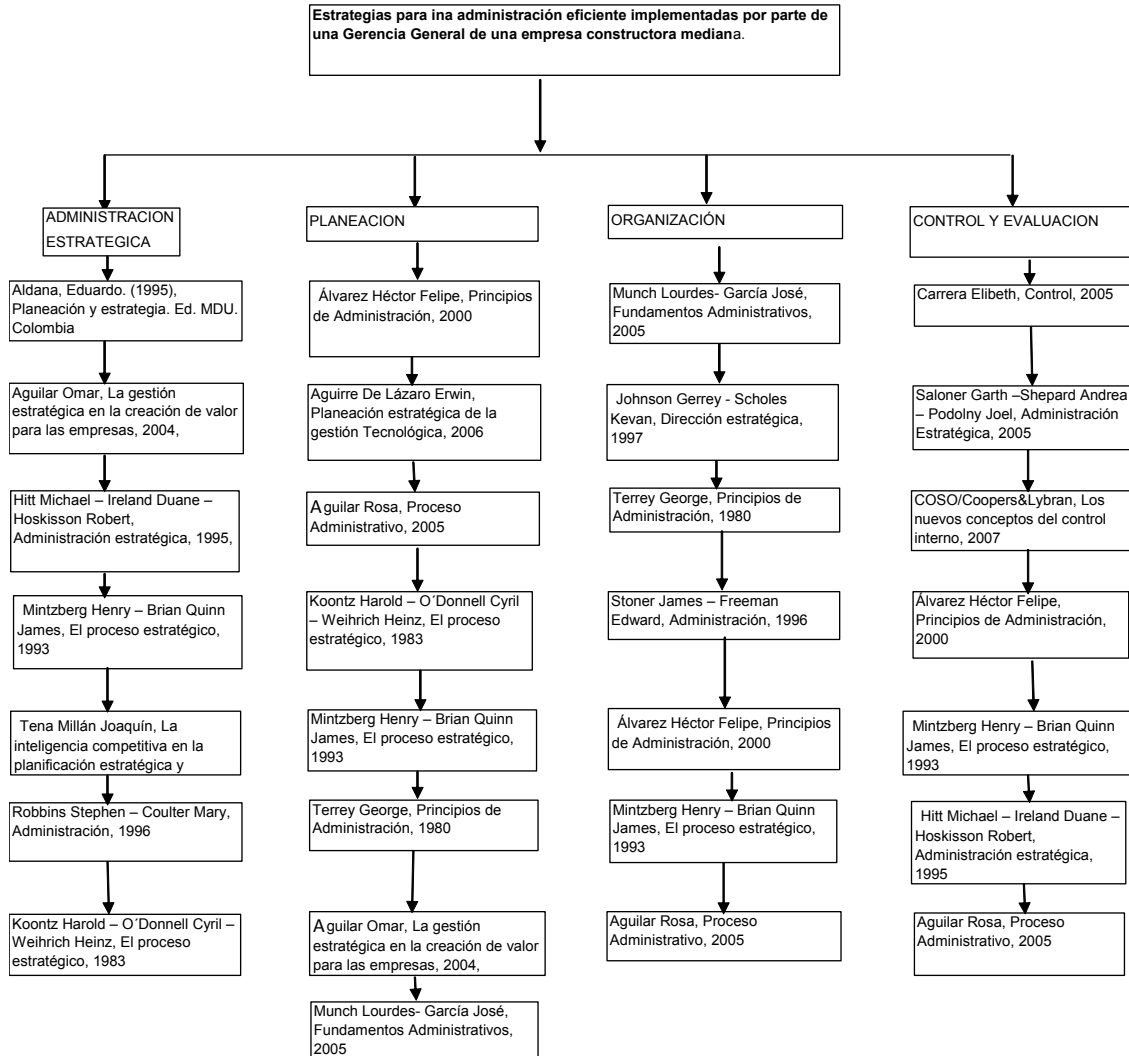
"Se expone que el meollo del problema de la planeación y de la administración estratégica es el análisis del sistemas de normas y su dinámica.

1. Los "sistemas administrativos" se presentan como una configuración particular de tres subsistemas: planeación, organización y control social.
2. En "sistemas de racionalidad, política y administración" vemos la "política" como la "racionalidad" específica que genera una configuración particular del sistema administrativo o de particular de normas de administración.
3. Las "dinámicas de política" enfatizan las dos componentes principales de cualquier política: la racionalidad de la "producción" por parte de la organización y su "reconocimiento social". Relaciona las restricciones resultantes de una política con los conflictos resultantes de su implementación, a través del subsistema de "control social" y visualiza la dinámica de las producción de políticas, a través de la dinámica de las relaciones entre los tres subsistemas.

La "administración estratégica" se considera como una forma particular del "sistema de administración" en donde el termino " política " misma, el trabajo de las relaciones dialécticas entre política y estrategias, y finalmente el desarrollo de una "cultura estratégica" a través de la organización. Requiere nuevos tipos de modelos administrativos que tomen en cuenta las normas sociopolíticas y culturales, lo mismo que el potencial técnico y económico". .(Ansfort-Hayes:2003,9).

2.2 Marco Teórico

Figura 1 Diagrama del Marco Teórico
DIAGRAMA DEI MARCO TEORICO



2.2.1 Administración Estratégica

Se debe de pensar que este tipo de estructura al implementarse en un administración simple, proporciona una herramienta que permita mejorar a la organización, se evaluará la experiencia de administradores y especialistas en el ramo y la experiencia personal del industria aeronáutica en México.

El Lic. Omar Aguilar, “nos indica que en la mayoría de las empresas, la estrategia empieza a perder fuelle en el momento en el que se le da el toque final. No hay ningún mecanismo para trasladarla a los niveles inferiores para inocularla en el conjunto de la organización, ni para asegurar que realmente se ponga en práctica. Esto hace que las divisiones, las unidades de negocio, los departamentos y las personas tengan que establecer sus propias prioridades de la mejor manera que se les ocurra, estén o no coordinadas con los objetivos estratégicos generales”.(Aguilar: 2004,53)

La experiencia en un negocio a nivel nacional como el caso de Aeropuertos en donde un grupo Aeroportuario, que se maneja bajo un mismo objetivo General, el cual es trasladado a todos los empleados y a cada Aeropuerto, bajo la perspectiva de que cada Aeropuerto se encuentra en un mercado diferente, es decir habrá o existen diferentes destinos, unos turísticos, otros de negocios, de carga o bien de distribución y conexión de viajes. Pero se tiene una visión global y particular del negocio, esta estrategia le ha permitido tener éxito, tanto para inversionistas, directivos y empleados

“Para aprovechar los recursos al máximo, los directivos necesitan conocer el plan de actuación y la función que desempeñan dentro de ese plan. También necesitan una información frecuente y exacta sobre los resultados que están alcanzando, sobre las dimensiones en las que están dando la talla y sobre todo lo que deben hacer para volver a encarrilar la situación. Se supone que la gestión del rendimiento debe encargarse de estos desafíos; sin embargo, en la mayoría de las empresas, esta gestión se centra en sus propios objetivos: evaluar el rendimiento de manera aislada, sin pararse a pensar si ese rendimiento está ayudando realmente a la empresa a materializar sus estrategias”.(Aguilar: 2004,53)

Con respecto a lo anterior, debe compartirse la opinión del autor, la experiencia en los aeropuertos, permite dar una idea de como se aplica lo anterior y de cómo se maneja este tipo de negocio, cuando el objetivo general, es de mayor jerarquía que el objetivo individual, prevalece el general, pero coordinado con los individuales, las evaluaciones en estos negocios se hacen cada 4 meses, pero en conjunto, es decir participan todos los aeropuertos del grupo con el fin de que se revisen los resultados en conjunto y de manera individual; y en base a las políticas u objetivos, determinar las medidas de acción y de reacción que se requieran, para hacer más eficaz o bien revertir los resultados, pero siempre de una manera que gire al mismo objetivo del grupo, y no por separado.

“El profesor Eduardo Aldana, por su parte y en su libro Planeación y Estrategia, comenta al inicio "que a lo largo de su estudio ha existido una continua polémica en torno a las teorías clásicas de planificación la cual, a primera vista, parece dejarnos sin herramientas confiables y retornarnos a la fe en el dirigentes visionario que armado que de la intuición y la capacidad de liderazgo, conduce a la empresa a través de los cambios inciertos y tormentosos de nuestra época. Se empezó por demostrar la inoperancia de los denominados departamentos de planeación en los cuales expertos en las más sofisticadas técnicas de modelaje matemático se planteaban ambiciosos planes de desarrollo, analizaban cuidadosamente sus consecuencias cuantificables que escapaban a su capacidad analítica. La razón fundamental que se adujo fue la falta de credibilidad de los planes y programas que no eran el resultado de un esfuerzo dirigido por la estructura de poder de la organización.”(Aldana:1995,8).

Por lo que hace a los modelos que hace referencia el autor en cualquier negocio mediano o grande no han podido ser aplicables debido a las variantes de nuestra economía mexicana, la experiencia marcada en el ramo de la construcción de la empresa mediana, ha sucedido que el dueño o gerente, solo toma la decisión de que mercado participar, ese sería el modelo de planeación, pero debido a la contracción del mismo, ha provocado que estos miren hacia nuevos horizontes, lo que genera el estudio de la estrategia de diversificación de negocio, es decir buscar otros mercados en donde participar, revisión de sus procesos y organización.

“También indica que, aún en los planes que recibían el respaldo de la alta dirección se encontraban deficiencia relacionadas con aspectos tales como:

|

- Beneficios claramente inferiores a los altos costos de tiempo y recursos organizacionales para su elaboración.
- Falta de atención a la evolución del entorno o a su reacción de las fuerzas externas.
- Ausencia de mecanismos de control para detectar situaciones imprevistas y de las opciones y variantes apropiadas para esas contingencias.
- Desactualización demasiado rápida y dificultad para introducirles modificaciones parciales.
- Mínima contribución al entendimiento de la organización y de sus relaciones con su medio ambiente.
- Desarticulación entre el plan y la presupuestación anual.
- Sustitución de su verdadera finalidad proporcionar criterios y orientación para la gestión empresarial cotidiana por la de lograr un producto acabado: el plano-libro”. (Aldana: 1995,9).

En cuanto esta apreciación las constructoras medianas, esto era el sentir del Gerente, participar en obras que tuvieran un margen pequeño, con la idea de sobrevivir, siendo algo incorrecto el hecho de no llevar el control de obras, lo que genera pérdida de recursos, por ende otros mecanismo que comenta el profesor Aldana no son llevados a cabo, lo que genera un pérdida, que en si las utilidades son mínimas, esto las hace reduce aún más.

- Sin embargo en los últimos años se ha encontrado evidencia de que las decisiones gerenciales que verdaderamente cambian el rumbo de una organización no son el resultado directo de procesos formales de planificación estrechamente atados al establecimiento de objetivos, como lo pretendía inicialmente la planificación estratégica (El Sarry: 1984).

Esto es muy real, los gerentes toman decisiones a sentimiento, en el mejor de los casos favorecen a la empresa, en otros la condenan al naufragio.

“Los propósitos centrales de un buen esfuerzo planificador son:

- Identificar un espacio para la acción de la empresa y facilitar a su gerencia la determinación de la dirección del esfuerzo dentro de ese espacio.
- Capacitar a los niveles directivos de una organización para comprender mejor los factores que determinan su funcionamiento como entidad y sus relaciones con su ambiente.
- Establecer mecanismos de comunicación que faciliten la obtención de información vital para la toma de decisiones críticas.
- Preparar a todos los niveles organizacionales para anticipar el cambio y aprovechar constructivamente las experiencias vividas y las nuevas oportunidades.
- La gestión que hace posible llevar a la práctica tales estrategias puede denominarse apropiadamente gestión estratégica, manteniendo el nombre de planificación estratégica para el proceso que la apoya y orienta y cuyo resultado, es el establecimiento de una disposición institucional para adaptarse a cambios en el entorno y de una capacidad para identificarlos y aprovecharlos oportunamente”. (Aldana:1995,10-12).

Los profesores Hitt-Ireland-Hoskisson, autores de Administración estratégica , “enmarcan que el proceso de la administración estratégica es el tema central de las organizaciones (tanto empresas lucrativas, como organismos no lucrativos) emplean el proceso de la administración estratégica, para entender las fuerzas competitivas y crear ventajas competitivas en forma sistemática y consistente. La magnitud de este desafío es mayor en la actualidad que en otros momentos de la historia. Surge un nuevo panorama competitivo como resultado de la revolución tecnológica y la creciente globalización. La revolución tecnológicas da cada vez más importancia a la innovación empresarial y la capacidad de introducir con rapidez bienes y servicios nuevos en el mercado. La economía mundial, en las que los bienes y servicios fluyen con libertad entre los países, ejerce una presión continua sobre las compañías, a fin de que se vuelvan más competitivas. Al ofrecer a los clientes bienes o servicios de valor, las empresas competitivas aumentan la probabilidad de obtener rendimientos superiores al promedio. De esta manera, el proceso de la administración estratégica ayuda a las organizaciones a identificar lo que desean lograr y cómo alcanzar esos valiosos resultados”.(Hitt-Ireland-Hoskisson: 1999,XIV)

El logro de empresas mexicanas las tenemos hoy en día, donde claros ejemplos de desarrollo y competitividad a nivel mundial donde son líderes, como ejemplo Cemex y Telmex, estas a las diversas exigencias en diferentes países han logrado ser competitivas y exitosas, lo cual las hace deseables a los inversionistas. Esto se ha logrado bajo objetivos de implementar tecnologías en constante actualización y planes de buscar mercados atractivos. Lo mismo sucede con las empresas del área aeroportuario, en donde el gobierno mexicano abrió este mercado a la iniciativa privada con el fin de hacerlo más competitivo y logra inversiones que no se hacían, dando valor a sus activos.

“La competitividad estratégica se logra cuando una empresa formula e implanta con éxito una estrategia para la creación de valor. Cuando una compañía pone en práctica una estrategia que crea valor y de la cual otras compañías no pueden duplicar los beneficios o la consideran demasiado costosa para imitar, esta empresa cuenta con una ventaja competitiva sostenida o sostenible”. (Hitt-Ireland-Hoskisson: 1999,4-5).

Este punto es interesante, porque el concepto se desarrollo en los años ochenta cuando las empresas constructoras en México empezaron a desarrollar el concepto de construcción en serie de manera comercial, porque antes se había hecho para construir conjuntos de edificios en serie, si no desarrollos habitacionales, que dieran solución a la falta de vivienda.

Al lograr la competitiva estratégica y aprovechar con éxito su ventaja competitiva, una empresa puede alcanzar su objetivo principal: obtener rendimientos sobre la inversión superiores al promedio.

“El proceso de administración estratégica es el conjunto de compromisos, decisiones y acciones que se requiere para que una empresa logre competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio”. (Hitt-Ireland-Hoskisson: 1999,5)

Esto es llevado a la práctica de manera común en si en todos los ordenes de la vida, pero de una manera desordenada, en la vida profesional de las constructoras es necesario dar orden y disciplina, para logra eso que se llama competitividad estratégica, y por ende ser redituable al propietario o socios.

La flexibilidad estratégica es un conjunto de capacidades que aplica una empresa para responder a las diversas exigencias y oportunidades que forman parte de los ambientes competitivos dinámicos e inciertos.

El propósito estratégico es el aprovechamiento de los recursos internos, capacidades y aptitudes centrales de una empresa a fin de alcanzar sus metas en el ambiente competitivo.

“La misión estratégica es la determinación del propósito único de una empresa y el panorama de sus operaciones en términos de producto y mercado”. (Hitt-Ireland-Hoskisson: 1999,25)

Los profesores Mintzberg-Brian-Voyer , comienzan con una simple pregunta ¿ Qué es la estrategia? No hay ninguna definición universalmente aceptada. El término es utilizado con diversas acepciones por muchos autores y administradores. Por ejemplo, algunos incluyen metas y objetivos como partes de la estrategia, mientras que otros establecen claras distinciones entre ellos.

“En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”.(Mintzberg-Brian-Voyer: 1993,3).

En el desarrollo de una empresa se integran los objetivos, valores, misión y visión, que se persiguen, desplegando un compromiso con sus accionistas, empleados y comunidad. Esto en la experiencia aeroportuaria, tiende a que la empresa ofrezca servicios a los mejores costos para sus clientes, y se ha logrado ser líderes en su ámbito.

“Las metas (u objetivos) establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados. Todas las organizaciones, coexistiendo en una compleja jerarquía, poseen múltiples metas(Simon, 1964): desde objetivos en lo que se refiere a valores, mismos que expresan las amplias premisas de valores que habrá de regir a la compañía; pasando por objetivos organizacionales generales, los cuales establecen la naturaleza deseada de la empresa y las direcciones en que habrá de dirigirse hasta una serie de metas menos permanentes, y que definen tareas específicas para cada una de las unidades organizacionales, así como todos los principales programas de actividades. Las metas principales aquellas que afectan la dirección general y viabilidad de la entidad se llaman estratégicas”. (Mintzberg-Brian-Voyer: 1993,5).

En el desarrollo profesional de la empresa aeronáutica, el desarrollo en cascada de objetivos, desde el director general, hasta el empleado operacional, ha permitido permear el rumbo que persigue la empresa lo que ha permitido el compromiso de cada empleado de cualquier nivel, esto sin recibir ningún incentivo, si no que hace el compromiso de cada uno, para lograr de manera individual la tarea que le corresponde, y así cumplir con los objetivos del jefe inmediato. Esto traducido es, las metas del jefe inmediato son las objetivos de los empleados a su cargo.

“Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Estas reglas, muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos que existen y se relacionan entre objetivos”. (Mintzberg-Brian-Voyer: 1993,5).

Se considera que las políticas son líneas que permiten navegar para los objetivos de la empresa.

“Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. Estas decisiones son las que auténticamente moldean las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los límites dentro de los cuales habrá de operar. A su vez, tales decisiones son las que determinan los recursos que la empresa habrá de destinar a sus tareas y las principales partidas a las que esos recursos deberán asignarse. La efectividad de la empresa es igualmente determinada por las decisiones estratégicas es decir sus esfuerzos están o no bien dirigidos y de acuerdo a sus recursos potenciales sin importar si las tareas individuales son o no desempeñadas con eficiencia. La eficiencia administrativa, así como las innumerables decisiones que se requieren para mantener la vida diaria y los servicios de la empresa recaen en el área operativa”. (Mintzberg-Brian: 1993,5-6).

Esto es muy importante ya que durante los eventos del 11 de Septiembre, la empresa aeronáutica, busco incentivar otros planes que no se tenían contemplados, y buscar con ello evitar el colapso financiero de este sector, la participación de políticas federales, cámaras turísticas y empresas aeronáuticas hicieron mediante la implementación, hoy en día cuando el mercado ha sido más seguro, ha permitido hacer una planeación pensada y estratégica.

El profesor de la Organización de empresas de la Universidad Pompeu Fabra Joaquín Tena , comienza su artículo con el siguiente idea “ La inteligencia competitiva es la práctica empresarial que reúne los conceptos y las técnicas que permiten articular el estudio del entorno”.

“La conexión entre dirección estratégica, planificación financiera e inteligencia competitiva ha venido profundizando sus implicaciones como consecuencia de la creciente sofisticación de las prácticas directivas y el aumento de la complejidad del entorno de las empresas”.(Tena: 2004,30)

Estos conceptos han permitido a las grandes compañías desarrollar objetivos cada vez más ambiciosos, los cuales les permiten expandir su negocio más allá de sus fronteras, lo más interesante sería buscar una aplicación práctica para empresa mediana. Esto es que le permita pasar de un mercado mediano a un mayor.

“Las condiciones externas de la empresa pueden ser desglosados en tres grandes grupos:

- El entorno, en sentido amplio, incluyendo los factores económicos, tecnológicos, políticos y sociales.

- Los competidores, en sentido amplio, incluyendo a quienes ofrecen un producto o servicio sustituto o pueden llegar a ser competidores en determinadas circunstancias sin que lo sean actualmente.
- Otros actores en el sector de actividad de la empresa, como clientes, proveedores”. (Tena: 2004,31)

Lo anterior puede ser visto dentro del área de control y evaluación, cuando es necesario que la empresa vea hacia sus adentros y sobre todo hacia a fuera, es aquí donde la dirección o gerencias visualicen los peligros del entorno, estén preparadas para actuar e implementar lo necesario para adaptarse y sortear la situación.

La dirección de una gerencia a través del impacto de sus acciones, ayudan o provocan una obstáculo en el logro de los objetivos de la empresa, de ahí la importancia de desarrollar las políticas de comunicación a todos los empleados para que tengan herramientas para sus posibles acciones futuras.

“En efecto, la dirección a largo plazo de la empresa necesita el equilibrio y la coherencia entre las acciones emprendidas para tratar la situación externa, tanto presente como futura y la manera de modificar la propia organización mediante el uso y control de los recursos de la empresa”. (Tena: 2004,31)

“La inteligencia competitiva (IC) puede describirse como una práctica empresarial de desarrollo relativamente reciente y se concibe como una investigación que reúne información y desarrolla el conocimiento sobre los acontecimientos y los factores críticos externos a la empresa. Asimismo, puede ser considerada como una actividad constituida por diferentes tareas o etapas que tienen el objetivo general de facilitar la comprensión del entorno de la empresa”. (Tena: 2004,31).

El concepto es aplicable para empresas de gran magnitud o de presencia internacional, para empresa mediana sería sólo un guía para su aplicación futura. Es necesario que la gerencia este preparada para que en un futuro esta empresa entienda su entorno, lo desarrolle y le permita tener la base de un crecimiento futuro.

Los autores Robbins-Coulther, comentan “que antes de la década de los setenta, los gerentes que hacían planes a largo plazo generalmente daban por sentado que los esperaban tiempos mejores. Los planes para el futuro simplemente eran extensiones de lo que la organización había realizado en el pasado. Sin embargo, los impactos del entorno durante las décadas de los setenta y ochenta, como la crisis de energéticos, la desregulación de muchas industrias, el acelerado cambio tecnológico y la creciente competencia global, miraron este enfoque de la planificación a largo plazo. Estos cambios en las “reglas del juego” obligaron a los gerentes a desarrollar un enfoque sistemático para analizar el entorno, evaluar las fortalezas y debilidades de su organización de su organización oportunidades en las que la organización podría tener una ventaja competitiva. El valor de pensar en términos estratégicos empezó a ser reconocido.

¿por qué se considera la administración estratégica tan importante?. Porque afecta muchas de las decisiones que los gerentes toman. La mayor parte de los acontecimientos actuales de negocios importantes reportados en diversas publicaciones de negocios incluye la administración estratégica”.(Robbins-Coulther: 1996,256-257).

Hoy en día las decisiones gerenciales deben de tener una línea que les permita ser congruentes con los esfuerzos de todos sus miembros y que generen un valor agregado y redituable a los propietarios, este tipo administración toma decisiones que deben de ser estratégicas, es decir la asignación de recursos debe ser planificada, controlada y evaluada

“La administración estratégica actual ha sido más allá del sector privado para abarcar las agencias gubernamentales, hospitales e instituciones educativas. Por ejemplo, los cada vez más altos costos de una educación universitaria, recortes en la ayuda federal para estudiantes y para la investigación, y la disminución del número absoluto de graduados de escuelas preparatorias han obligado a muchos administradores de universidades a evaluar las aspiraciones de su organización e identificar un nicho de mercado en el que puedan sobrevivir y prosperar”. .(Robbins-Coulther: 1996,257).

Bueno hasta en la vida diaria se aplica un administración estratégica, basta ver la economía local para dar un vistazo que en casi todos lo orbes se tratar de administrar más eficientemente los recursos, no se diga en las empresas, la experiencia dicta que los puestos deben de ser ocupados por personas mas capaces y con mejores cualidades, pero será tema de otra variante independiente, el manejo o asignación de recursos.

“Si una organización produce un solo producto o servicio, sus gerentes podrían desarrollar un plan estratégico único que abarcase todas sus actividades. Pero muchas organizaciones tienen líneas de negocios. Cada uno de estos distintos negocios casi siempre exige una estrategia separada. Además, estas compañías de negocios diversos también tienen departamentos funcionales como finanzas y mercadotecnia que apoyan cada uno de sus negocios. Como resultado, se necesita distinguir entre estrategias a nivel corporativo, de negocio y funcional”. (Robbins-Coulther: 1996,236).

En la experiencia aeronáutica, durante los años del 2005 y 2006, se genero las unidades de negocio, que tenía por objetivo incentivar por conjunto de aeropuertos las condiciones para que estos generaran a su vez mas y mejores rendimientos al incrementar el número de pasajeros, y/o buscar nuevos negocios, que permitieran un mayor ingreso al mismo aeropuerto; debido a la contracción del mercado, estas unidades desaparecieron, concentrándose entonces en una nueva dirección.

“A continuación vemos las diferentes tipos de estrategias:

- Estrategia a nivel corporativo.

Si una organización está en más de dos líneas de negocios, necesitará una estrategia a nivel corporativo. Esta estrategia busca dar respuesta a la pregunta: ¿en qué negocios debemos participar? La estrategia a nivel corporativo determina los papeles que desempeña.

Debe considerarse aunque sea para cualquier tamaño de empresa el nicho o mercados a abarcar, ya que no todos serán redituables, a no tener la capacidad de arriesgar los recursos.

- Estrategia a nivel de negocio.

La estrategia a nivel negocio busca dar respuesta a la pregunta: ¿cómo podemos competir en cada uno de nuestros negocios? Para la organización pequeña con una solo línea de negocio, o la organización grande que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados, la estrategia a nivel de negocios es generalmente la misma que la estrategia corporativa de la organización.

Una unidad de estratégica de negocio (UEN) representa un negocio único o un grupo de negocios relacionados. Cada UEN tendrá su propia misión, competidores y estrategia.

En la actualidad cuando una UEN, no presenta los resultados deseados es necesario replantar su continuidad o valorar su eliminación.

- Estrategia de nivel funcional.

La estrategia de nivel funcional busca responder a la pregunta: ¿cómo podemos apoyar la estrategia a nivel de negocios? Para las organizaciones que cuentan con departamentos funcionales tradicionales, deben apoyar la estrategia a nivel de negocios.”.(Robbins-Coulther: 1996,257-259).

De los profesores Koontz-O'Donnell-Weinhrich, aseguran que “las estrategias y las políticas están estrechamente relacionadas. Las estrategias son programas generales de acción para el logro de objetivos amplios. Las principales estrategias de una empresa implican objetivos, el compromiso de recursos para lograr estos objetivos y las principales políticas que deben ser seguidas en la utilización de estos recursos. Las políticas guían el pensamiento en la toma de decisiones y aseguran que éstas caigan dentro de ciertos límites. No exigen emprender acciones pero se pretende que guíen a los administradores en sus compromisos de decisión cuando, en efecto, toman decisiones”.(Koontz-O'Donnell, Weinhrich: 1983,157-158)

Esto es una manera de decir que las actividades que se desarrolla los empleados de una empresa, si no esta alineados bajo ciertas líneas provocaran

a lo largo que cada quien tienda a ir en direcciones opuestas, pero hoy en día tenemos la consideración que si la dirección genera sus objetivos y los permea hacia sus subalternos, permitirá que todos los esfuerzos tiendan a la misma dirección

“Ciertas políticas y estrategias importantes pueden ser, en esencia, lo mismo. Una política para desarrollar sólo productos nuevos que sean compatibles con la estructura de mercado de la compañía sólo productos nuevos que sean compatibles con la estructura de mercado de la compañía u otra para distribuir sólo a través de detallistas puede ser un elemento esencial de la estrategia de una compañía para determinar el desarrollo o comercialización de productos nuevos. Una compañía puede tener una política a través de la adquisición de otras compañías, mientras que otra puede tener la política de crecer sólo ampliando los mercados y los productos actuales. Quizá la manera de trazar una distinción clara es decir que las políticas guían el pensamiento en la toma de decisiones (si se deben tomar decisiones) mientras que las estrategias implican que una empresa ha tomado la decisión de comprometer recursos en una dirección.” (Koontz-O'Donnell, Weinhrich: 1983,157)

Hoy en día podemos ver en nuestro mercado local y nacional, que una compañía busca tener acceso a mercados mediante la adquisición de empresas que tengan un posición en un mercado específico, tal es el caso de las compañías de vivienda. En otros casos son compañías locales medianas que buscan ampliar su mercado en el cual actúan, mediante el desarrollo de productos específicos que el mismo mercado demanda. Esto puede ser una política o una estrategia.

FUENTES DE ESTRATEGIAS Y POLITICAS

En una organización típica, las estrategias y las políticas pueden surgir de cuatro maneras: pueden ser formuladas, consultadas, implícitas o impuestas desde el exterior de la organización.

“La fuente más lógica de estrategia o políticas es la alta administración, que las formula con el propósito expreso de guiar a sus subordinados en sus operaciones. Las estrategias o políticas formuladas fluyen básicamente de los objetivos de una empresa, definidos éstos por lo ejecutivos de primer nivel. Estas estrategias o políticas pueden permitir una amplia discreción o pueden estar detalladas en forma tan completa que dejen poco espacio para la definición y la interpretación². (Koontz-O'Donnell, Weinhrich: 1983,157)

Respecto a este punto las organizaciones de hoy, los objetivos los trazan el consejo directivo, dueño y dirección, del cual los empleados de los niveles inferiores se cuelgan de ellos para generar los propios, dando valor a los mismos, lo cual reditúan en un enriquecimiento de actividades y metas

El Lic Álvarez indica que el planteamiento, la dirección y el control forman una parte importante que acompaña a la dirección estratégica, es la

responsabilidad social y la ética, Álvarez comenta que la responsabilidad social de la empresa no excluye la responsabilidad ética del empresario.

“La ética es el estudio de la moralidad de los actos humanos, de ahí que existan normas para tales casos. Se refiere al debe ser. Todos los actos humanos son imputables de acuerdo a una escala de valores. En consecuencia, las normas éticas son los principios o ideales de la conducta humana. La moralidad de un acto por medio del cual se aviene a una norma de conducta humana”. (Álvarez: 2000,24)

La empresa actual tiene una responsabilidad por su comportamiento en el mundo económico, por el cumplimiento de las leyes y por el respeto de la persona. La empresa como institución económica se ha convertido en motor impulsor del cambio en cualquier sociedad.

“El cambio que produce tiene efectos positivos y negativos. Entre los primeros, en conjunto, ha permitido una creciente urbanización de la vida social; entre los segundos, se destaca la fuente de conflictos que supone la relación empresa-sociedad y los efectos en el ambiente físico contaminación”. (Álvarez: 2000,25)

Hoy es aceptada la ampliación de la concepción clásica de empresa. Además de producir bienes y servicios que le permitan obtener resultados económicos positivos, para asegurar su estabilidad, continua y crecimiento, se ha incorporado la posibilidad de cumplir objetivos sociales. (Álvarez: 2000,25)

La política social de la empresa está vinculada estrechamente a la fijación de los objetivos de la misma, y con mayor precisión aún, a la planificación.

La formulación de la política social consiste en:

- 1) Precisar los valores sobre los que se funda la concepción básica de la empresa.
- 2) Establecer los criterios para orientar las decisiones administrativas y de operación en lo social.
- 3) Anticipar los procesos y las consecuencias de esas decisiones y,
- 4) Diseñar las reglas de juego y los mecanismos para la revisión y evaluación de esos criterios, decisiones y consecuencias.

En resumen, la responsabilidad social de la empresa es la función que cumple y pueda cumplir en su realidad social. (Álvarez, 2000:26)

2.2.2 Planeación Estratégica

El Lic Álvarez “indica que el planteamiento, la dirección y el control forman una unidad en la práctica administrativa y se considera como un proceso que se verifica en forma permanente. La definición de los objetivos (planteamiento), la toma de decisiones (utilización del planteamiento) y la medición de los resultados (control), están directamente vinculados al sistema de información para la administración. Este es el condicionante para un funcionamiento de esas tres actividades. El planeamiento se refiere al proceso de enunciar anticipadamente lo que se ha de hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién ha de hacerlo. Es la estimación del futuro. Este proceso se refiere a establecer los objetivos de la organización el cual se los alcanzará en un contexto futuro y que hoy es desconocido” (Álvarez: 2000,197)

Respecto a esto, se piensa que la manera de cómo se interactúa o como lograra la sinergia necesaria es la base del éxito de toda empresa, se considera que hoy en día como se desarrolla en la industria aeroportuaria, en donde hay varios aeropuertos agrupados que tienen un mismo fin o un mismo objetivo General, es un ejemplo como lo comenta el Lic Álvarez; y se considera que cualquier negocio hoy en día lo debe manejar así, el desarrollo de un mismo objetivo hace que la realización de éste este bajo lo que llamamos planeación, el planteamiento del mismo debe considerar primero el sentido del negocio, ya que sean servicios o productos, el objetivos de los dueños o inversionistas, y a la vez cumplir con las reglamentaciones gubernamentales y por último el involucramiento de los empleados para su cumplimiento, cuando los objetivos abarcan todas estas metas, se está en la primera fase de la planeación, las actividades de cómo desarrollarlas y como aplicar el control para que se cumplan, y al primer síntoma de desviación, cambiar o modificar el primer planteamiento , es lo que se puede considerar como planeación estratégica.

La definición de los objetivos y la determinación de los medios para alcanzarlos es la esencia misma del planteamiento ¿Qué queremos hacer? ¿Qué estamos haciendo ahora para lograr lo que queremos hacer? ¿Qué es “aquello” que necesitamos hacer? ¿Qué somos capaces de hacer? ¿Qué podemos hacer de lo que se necesita hacer? ¿Si continuamos haciendo lo que ahora estamos haciendo, podemos llegar adonde queremos? ¿Qué es lo que haremos para lograr lo que queremos? ¿Cómo se hace? ¿Cómo verificamos que lo que estamos haciendo, lo hacemos bien? Estas son preguntas básicas en el proceso de planeamiento. En él hoy se plantean temas claves; la tasa de crecimiento de un negocio frente a la tasa de crecimiento del mercado; el flujo de fondos frente a la participación en el mercado; la ganancia del capital propio frente a las fuentes del financiamiento del crecimiento; varias líneas de negocios frente a una sola línea de negocio; el crecimiento limitado de las oportunidades de mercado frente a fuentes de financiamiento a cualquier costo; planteamiento de mercados con objetivos financieros frente a la orientación a productos; en fin, el planeamiento está orientado al largo plazo, al mercado y la generación de fondos. (Álvarez: 2000,197)

Como se ha expresamos anteriormente, el tomar las consideraciones que dan pie a cualquier negocio, y mediante la planeación de cómo hacerlo, es necesario de una manera simple el definir quien hace que y cuando, y como se ha mencionado que cuando existan imprevistos que se salgan del margen establecido, deben existir los mecanismos necesarios para corregir el rumbo. Cuando en el negocio existen consideraciones que deban hacerse durante la marcha, deben implementan las políticas para tratar de corregir, es como el planear un vuelo, el piloto propone una ruta a seguir, pero si durante el vuelo, se topan la nave con vientos dominantes, el capitán de la nave hará las correcciones necesarias para llevar la nave, pero esto es tema de las otras dos variantes, que más adelante se estudiaran, y que son la organización y el control. Es por eso que la sinergia de estos temas da pie a un tema que enriquece cualquier administración y es la eficiencia estratégica.

El autor hace referencia a Ackoff, que en marca que las partes de un plan son:

- 1) Los fines, la especificación de objetivos y metas;
- 2) Los medios, la selección de políticas, programas, procedimientos y práctica para conseguirlos;
- 3) Los recursos;
- 4) La implementación, que es el diseño de procedimiento para la toma de decisiones y cómo se organizan para ejecutar el plan y
- 5) El control. (Álvarez: 2000,197)

Lo anterior es de manera un guía, en la administración de cualquier empresa.

El objetivo de la empresa de OMA es dar servicios a sus clientes, además es generar una empresa de valor, dar resultados a sus inversionistas, ser una empresa socialmente responsable y que sus empleados se sienta orgullosos de pertenecer, esto se logra mediante el establecimiento de objetivos, que son planteados a los aeropuertos, direcciones, gerencias y cualquier empleado, mediante políticas, y principalmente al desarrollo de objetivos en cascada donde todo el personal conoce las metas de su jefe y a la vez se convierten en tus objetivos, el diseño de la organización hace que cada empleado sepa las funciones a realizar, y por último la manera de llevar el control que será sobretodo la guía, resultados y que comparado con los parámetros deseados, te permitan hacer las decisiones correctas para mantener el rumbo o bien modificarlos.

El profesor Aguirre del estudio que a continuación es Investigador Titular de la Facultad de Filosofía e Historia de la Universidad de la Habana, y en su conclusión de gestión tecnológica en un organismo de administración pública en Cuba, recomienda que su metodología sea aplicada a otros sistemas organizacionales, y llega a las siguientes conclusiones

- 1) La planeación estratégica de la gestión tecnológica debe ser parte de la estrategia general de desarrollo de un sistema organizacional, para el cual puede representar una vía en aras de construir un futuro con mejores resultados, procesos y medios, incluso en condiciones de restricciones de recursos; lo cual resulta especialmente significativo en administración pública.

- 2) Para la planeación estratégica de la gestión tecnológica, se necesita desarrollar y validar metodologías apropiadas, como las aquí descritas; cuya introducción en la práctica organizacional evidenció debilidades en el diseño e implantación de las estrategias en dependencias de administración pública, y condiciones las cuales son favorables o desfavorables para ejecutar un proyecto, así como las que hacen aconsejable cancelarlo.
- 3) Directamente relacionada con tales debilidades y condiciones, una variable determinante para el éxito- fracaso de la planeación estratégica de la gestión tecnológica, es la voluntad de cambio de los administradores; que se asocia con determinados procesos psicológicos y tiene manifestaciones conductuales diferenciadas, las cuales se corresponden respectivamente con un “Pymalión positivo-negativo” (Aguirre:2006,36-43).

Por las indicaciones de este autor, se ve que su enfoque a la planeación estratégica está en la tecnología, como planeación, la empresa aeronáutica ha buscado que esta sea aplicada en la mejora de instalaciones, para que brinden una mayor seguridad, ya sea para despegue o aterrizaje de los aviones, por lo que al pertenecer a organismos internacionales estos exigen que se cuenten con instalaciones seguras, lo mismo sucede para la revisión de documentación al implementarse medidas de seguridad internacionales.

Lo anterior brinda las condiciones para que más pasajeros sientan la seguridad en viajar y también permite a aerolíneas de otros mercados a considerar a este tipo de empresas y destinos.

La metodología de cómo implementar el desarrollo tecnológico e innovar o bien el desarrollo de mejores instalaciones, es mediante la implementaciones de planes de desarrollo estratégicos a futuro, en donde con anticipación los participantes saben que se desarrollara a futuro, el cuando así se considere necesario hacer las correcciones necesarias, como lo serpia por ejemplo adelantar inversiones según el mercado lo demande y que obvio ayuden a la logro de las metas propuestas por la organización.(Aguirre:2006,36-43)

Por último es una aseveración importante la hace este autor, ya que unos de los principales problemas que se enfrento el industria aeronáutica al pasar de una empresa de gobierno a una empresa privada, fue la voluntad del cambio no sólo de administradores, si no también la actitud de los empleados, ya que existían ciertos vicos y al pasar a una administración de objetivos, generaron cambios de personal, pero al final la implementación anual y la tangencia del logro de objetivos, terminaron por concretar ese transición y hoy en día tener mejores metas.

La profesora Rosa Aguilar comenta que el proceso administrativo indica que los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control.(Aguilar: 2005,4)

Se considera que esto sería lo más fundamental que existiría en cualquier empresa, pero hoy día debemos hacer que la empresa desarrolle más o genere un valor adicional. Y sobre todo hacer de este proceso administrativo un proceso estratégico, en donde se tenga la capacidad de modificar cuando así se requiera.

La Planeación, para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.

La planeación para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de que trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y como se hará? Cuales serán los necesarios componentes del trabajo, las condiciones y como lograrlos. En esencia, se formula un plano o un patrón integrado predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia adelante. (Aguilar: 2005,4)

Al respecto se considera que la experiencia de la empresa aeroportuaria OMA, los empleados a través del proceso de pertenecer a una empresa privada comparten el deseo de cumplir sus metas, una causa es ser útil a la empresa ya que de otra manera no serían necesarios y por otra parte la empresa ubico con el perfil adecuado a cada empleado para que pueda cumplir con las actividades necesarias para el desarrollo de los objetivos de la empresa. Y como se ha dicho cada empleado desarrolla un compromiso para el logro de sus metas, y por ende las de la empresa.

Actividades importantes de planeación

- a. Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- b. Pronosticar.
- c. Establecer las condiciones t suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- d. Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- e. Establecer un plan general de logros enfatizado la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- f. Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- g. Anticipar los posibles problemas futuros.
- h. Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

(Aguilar: 2005,4-6)

Cómo se ha mencionado se ha determinado unos objetivos generales por parte de la empresa, estos a su vez son trasladados a cada uno de los empleados, estos a su vez hacen su planeación en base a estos, luego se realizan sus actividades en base de políticas o procedimientos establecidos por la empresa, y en su caso al existir cualquier contingencia hacer las modificaciones necesarias que permitan modificar el rumbo, claro bajo la dirección de la empresa y así lograr las metas establecidas.

Un común denominador de todos los individuos y organizaciones de éxito es que establecen metas identificables, realistas pero retadoras y luego formula planes para alcanzarlas. La esencia de la admón. Es alcanzar una meta declarada.

Se puede razonar ciertamente, todo gerente sabe lo que esta tratando de alcanzar. Por supuesto, pero desde el punto de vista práctico, los objetivos tienden a perderse en el tráfico de la actividad administrativa. Sus identidades se oscurecen, la actividad se confunde con el logro y el énfasis sobre que hacer oscurece por completo lo que tienen que lograrse. Un buen gerente siempre debe estar haciendo la pregunta Que estoy tratando de lograr? Porque?. (Aguilar: 2005,6)

Son razonables estos pensamiento, las metas deben ser reales, ya que de otra manera no son posibles y no sólo el gerente se hace esta pregunta, si no cada elemento de la organización. Esto se nota hasta la actividad más elemental, esto le da valor a cada miembro, de generar su propia planeación y con la información necesaria establecer una estrategia nueva.

Principales Tipos de Planeación Administrativa

Los Gerentes tratan diariamente con muchos diferentes tipos de planes; algunos se refieren a una sola actividad o individuo en tanto que otros pertenecen a todo un departamento. O a toda la compañía. Existen 6 tipos de planes comunes encontrados por los Gerentes con regularidad:

- | | |
|-----------------|------------------------------|
| 1.-Política | 2.- Procedimientos |
| 3.-Método | 4.- Estándar |
| 5.- Presupuesto | 6.-Programa(Aguilar: 2005,4) |

Los profesores Koontz-O'Donnell-Wehrich en su libro elementos de Administración comentan que .al concebir un medio ambiente para el desempeño eficiente de las personas que trabajan en grupos, la tarea esencial de un administrador es lograr que todos comprendan los propósitos y objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos. Para que el esfuerzo colectivo sea efectivo, las personas deben saber qué se espera de ellas. Esta es la función de la planeación. Es la función administrativa básica, ya que implica seleccionar entre cursos opcionales de acción para la empresa como un todo y para cada departamento o sección que existe dentro de ella. Requiere seleccionar objetivos de la empresa y metas de los departamentos y, asimismo, las maneras de lograrlo. De esta forma, los planes proporcionan un enfoque racional de los objetivos preseleccionados. En gran medida la planeación también implica innovación administrativa.(Koontz-O'Donnel-Wehrich:1986, 68)

Dentro de la organización la experiencia ha marcado que el líder debe propiciar hacia todos los niveles la confianza de lograr las metas propuestas, debe buscar en primera la integración del grupo, y a la par hacer mediante una comunicación efectiva el conocimiento de todos y cada uno de los miembros del equipo, y por último debe evaluar a los mismos verificando que se cumplan las metas individuales, y debe considerar que si existe alguna desviación o la

falta de cumplimiento de las metas, tener los mecanismos de corrección y en conjunto con su equipo hacer los cambio.

Planear es decidir con anticipación qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo, y quién debe hacerlo. La planeación salva el vacío que existe entre el lugar donde nos encontramos y el lugar a donde deseamos llegar. Hace posible que se produzcan hechos que de otra manera no se producirían. La planeación es un proceso intelectual exigente; requiere que se determinen conciente los cursos de acción y que las decisiones se basen en propósitos, conocimientos y estimaciones racionalmente elaboradas. (Koontz-O'Donnel-Weihrich:1986, 69)

Dentro de la planeación muchas veces existen ya las metas a cumplir en otras deben generarse, la manera de hacerse es la forma de planear él como lograrlas, marcar etapas, bases, procedimientos y todo lo necesario que logre, está en la capacidad intelectual el líder, lograr que todo el grupo responda, como un solo miembro, será el éxito de la organización, y por ende el del líder.

La naturaleza de la planeación

Se puede destacar la naturaleza esencial de la planeación examinando sus cuatro aspectos principales: su contribución al propósito y a los objetivos, su primacía entre las tareas del administración, su amplitud y la eficiencia de los planes resultantes. El propósito de todo plan principal y de todos los planes de apoyo es contribuir al logro del propósito y de los objetivos de la empresa. Este principio se deriva de la naturaleza de la empresa organizada, que existe para el logro de propósito colectivos a través de una cooperación deliberada. (Koontz-O'Donnel-Weihrich:1986, 69)

Dentro de la organización el Gerente o dueño, debe generar la planeación en base a los objetivos que persigue la empresa u organización, el fin mismo de la empresa contribuirá a fijar los mismos, el conocimiento de estos por todo el personal, será responsabilidad del líder, o bien de aquellos que dependan del líder, las tareas que cada uno de ellos desarrolle bajo los lineamientos o directrices como políticas y procedimiento, serán parte del éxito de la misma. Y como lo marca el autor será el indicador principal de una empresa organizada, pero esto no significa que debe ser rígida la misma, si no ser una organización flexible.

Los profesores Henry Mintzberg-James Brian Quinn comentan que en el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Los programas especifican, la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran cómo, dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos. Aseguran que se asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y proporcionan una base dinámica que permitirá medir el progreso de tales logros. A los principales programas que determinan el empuje y la viabilidad de la entidad se les llama programas estratégicos. (Mintzberg-Quinn: 1993, 5)

La aplicación de este concepto es para cualquier tipo de empresa, para la mediana que tiene aspiraciones para crecer y para una grande que le permita continuar con su crecimiento, la experiencia en empresas constructoras mediana ha sido, que viven al día, es decir de obras que son asignadas o ganadas mediante concursos, y muchas veces no tienen ningún programa que les permita si no crecer mínimo mantenerse, es por eso que el Gerente debe estar capacitado para hacer una planeación en base a los objetivos determinados en función del mercado a atacar, o bien contar con las herramientas que se pretenden desarrollar, y en el caso de una empresa de características de dimensiones grandes, estas cuentan normalmente con departamentos que hacen las planeaciones, pero en base del objetivo determinado por su dirección.

También comentan que al considerar cualquier tipo de planeación, la pregunta básica es ésta: ¿por qué debe una empresa tratar de ver hacia el futuro? ¿Por qué no esperar a que éste llegue? Al parecer existen tres razones básicas:

- 1) La primera razón para ver hacia el futuro de modo sistemático es la de comprender las implicaciones futuras de las decisiones del presente. ¿Qué es en lo que una empresa debe estar preparada para hacer el año entrante con objeto de obtener la mayor ventaja de lo que decide realizar hoy?.
- 2) La segunda es el anverso de la primera . Tanto como considerar las futuras implicaciones de las decisiones del presente, será también necesario considerar las implicaciones que el presente tienen los eventos futuros. ¿Qué es lo que debe decidirse hoy con el objeto de estar preparado para lo que se espera que suceda mas adelante?
- 3) La tercera es generar es motivación y ese mecanismo. El proceso formal de planeación requiere de una revisión explícita de las interferencias que subyacen en las limitadas agendas que se emplean para tomar las decisiones diarias, para reducir el peligro de que “lo que parecen decisiones racionales en agendas limitadas..(tal vez) se conviertan en algo desastroso”(Mintzberg-Quinn: 1993,721-722)

Buscando una aplicación a estas preguntas y razones, tenemos, que ver como cualquier individuo que la planeación es normal para determinar nuestro futuro, si casarse o no, tener o no tener casa, etc, pero para una empresa mediana, estas razones de planeación determinaran primero su estancia en el mercado y en segundo término su crecimiento, las decisiones que haga el gerente, como preparar su personal tanto obrero como administrativo, le permitirá no invertir demasiado en este rubro, si no enfocar a ver nuevas tecnologías y su implementación, o bien la manera de financiarse, determinaran, que las decisiones que se tomen estén ligadas con las acciones o actividades a futuro, el riesgo, será tratará de minimizarse y con ello se buscarán cumplirse las metas.

Por último indica que los sistemas de planeación y control se utilizan para estandarizar los resultados. Pueden ser divididos en dos tipos: los sistemas de planeación de las acciones, los cuales especifican las acciones antes que sean

emprendidas; y los sistemas de control de desempeño, los cuales especifican los resultados deseados dentro de los rangos de las acciones ya desarrolladas.(Mintzberg-Quinn: 1993,378)

Los profesores Mintzberg-Quin, en marcan que la planeación y control esta ligados, ya que los parámetros indicados de la planeación al compararlos con los resultados permitirán que las tomas decisiones se vuelvan estratégicas, ya que si lo que se obtiene es satisfactorio será indicador de que se está por buen camino, si no es así, permitirá hacer las correcciones necesarias; hoy en día debido a los mercados y a las exigencias de los clientes hacen que nuestras políticas se vuelvan dinámicas, haciendo del administrador un jugador de clase, ya que para hacer su trabajo, esté deberá estar constantemente informado de los resultados, para ellos deberá tener los datos de control al día, de igual forma estar al día de las herramientas que tenga a su disposición.

El profesor Terry George en su libro principios de administración, comenta que la planeación que toda empresa desee y luche por la supervivencia, el progreso y un modo ético de operaciones, debe dar mucha importancia a la planeación. Quien formula la planeación es quien busca mejoras, escucha y se nutre de nuevas ideas poniéndolas en aplicaciones prácticas, y sale adelante, por lo menos en teoría. En pocas palabras, la planeación es indispensable, es el arma intelectual para nuestro progreso. La planeación es vital para la gerencia (Terry: 1980,201).

Para el líder o gerente de una empresa cuya responsabilidad es la de lograr resultados, este no puede esperar que las cosas se den por sí mismas, debe conjuntar los esfuerzos de la organización en una misma dirección, indicando que hacer y quien debe hacerlo, esto es la planeación.

La planeación es una función fundamental del vital proceso administrativo. Se puede afirmar con mucha razón que la planeación es básica para las otras funciones administrativas fundamentales, es decir, para la organización, la ejecución y el control. Sin la previa determinación de las actividades por medio de la planeación, no habrá nada que organizar, nadie para ejecutar y nada que necesita control. (Terry: 1980,201).

Con respecto a este comentario, quien planee debe tener un punto de visión a futuro, ya que si no visualiza todo el proceso de ejecución de la organización, no determinara correctamente las ligas de las demás etapas, como los son la organización de los recursos, como ejecutarlos y como deberán ser los controles y como obtener los resultados que le permitan la toma de decisiones correctas para en caso corregir el rumbo, si no lo hace así estará destinado al fracaso.

La planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones con respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen necesarias para alcanzar los resultados deseados.(Terry: 1980,202).

Los gerentes deben hacer de la planeación un modelo o una guía donde el fin de la empresa se realice mediante la organización de actividades o trabajos y, que giren entorno en este, es decir permite hacer los fundamentos sobre los cual se giraran todas las etapas del proceso, es decir lo necesario para llegar a la meta en común. El esfuerzo de todos los miembros de la organización deberá ir de acuerdo con los objetivos aprobados, así como la ejecución y el control con las normas o políticas establecidos, es decir se basan en lo que debe hacerse para realizar un trabajo determinado. Si el administrador o gerente no planea no podrá lograr lo propuesto desde un inicio, es decir su organización, su ejecución y su control no tendrán éxito, debido a que actuarán de manera independiente o bien tendrán metas distintas, haciendo de este proceso un fracaso.

Dentro de una planeación continua y que permea a toda la empresa, hace que todo gerente tenga una función de la planeación que ejecutar, precisamente porque es un gerente y la planeación es una importante función de la gerencia. Sin embargo, con frecuencia se pasa por alto que la planeación permea a toda la firma, siendo un error pensar que la planeación se concentra en los gerentes de alto nivel. También la planeación es continua; es una actividad sin fin de una gerente. Existen variables y deben evaluarse periódicamente. Todos los planes con tentativos y están sujetos a revisión y enmiendas, a medida que se conocen nuevos hechos y se reevalúan las variables. (Terry: 1980,203)
Esto tiene su origen en el hecho de que es un dirigente y de que la planeación es una función fundamental de la dirección.

Al comentario del profesor Terry, es común que en una empresa de características grandes, es del conocimiento de todos los elementos de la organización los objetivos, políticas, ya que se permea en todos los niveles, ya que las metas de los jefes son los objetivos de sus empleados, pero en una empresa mediana, es común que el gerente y/o dueños solo sepan sus metas, y normalmente los demás empleados solo hagan su trabajo y se piense que con eso cumplieron sus metas o lo que la empresa espera de ellos. Es por esos que el gerente este capacitado y no sólo sea el Ingeniero gerente de una constructora, si no que tenga mínimo principios de administración, si este logra comunicar las metas de la empresa y con una debida planeación, hará que todos los esfuerzos de los elementos de la organización se centren en la meta común, teniendo como resultado un éxito casi seguro.

El Lic Omar Aguilar en su estudio la Gestión estratégica en la creación de valor para las empresas indican que en la Planeación estratégica, en muchas empresas, el plan estratégico es más una declaración de misión que un itinerario. En la mitad de las ocasiones, la planificación real está impulsada por el proceso de elaboración de presupuestos, que determina el destino que se va a dar a los recursos. Esta asignación de recursos, a su vez, da forma al plan operativo. Frecuentemente el plan operativo definitivo suele ser más un reflejo de la destreza de los directivos para competir por su parte del presupuesto que un reflejo de los planes que la alta dirección realmente espera materializar (Aguilar: 2004,53)

Esto es lo que comúnmente sucede en una empresa mediana, es la destreza del gerente lo que permite que la empresa logre sobrevivir, pero cuando las condiciones no son favorables, no siempre los resultados logran hacer sobrevivir a la empresa, y simplemente desaparece, es importante que el dueño o gerente busquen una planeación que permita el logro de las metas de la empresa.

Para modificar este ineficaz. Proceso de planificación, la alta dirección debe liderar el proceso de cambio y exigir que los planes operativos y el presupuesto apoyen absolutamente la puesta en práctica del plan estratégico. En pocas palabras, la dirección debe establecer unos objetivos estratégicos claros que puedan traducirse en acciones específicas. Las empresas que aplican un plan estratégico viable suelen encargar a pequeños grupos de altos directivos que establezcan sus objetivos mediante un riguroso proceso de planificación (Aguilar: 2004,54)

El logro de la dirección que nosotros llamamos dueños o gerentes, debe traducirse en la comunicación de las metas a sus empleados, hacer el plan de acciones indicando quien debe hacerlo, cuándo y cómo, si no se logra esto, los esfuerzos serán sin ningún sentido y esto llevará al fracaso a la organización, pero sí el gerente pone en marcha su plan en donde hagan o traduzca sus ordenes de una manera clara con su equipo de trabajo, hará de los esfuerzos de su organización un éxito seguro y aún mejor un menor riesgo.

Hay cinco dimensiones esenciales del rendimiento que, en conjunto, pueden ayudar a las empresas a maximizar su valor:

1. Planificación estratégica. Crear un plan de negocio estratégico que se puede trasladar en cascada por toda la organización.
2. Medición del rendimiento. Establecer medidas esenciales que indiquen a la dirección si los objetivos del plan se están materializado y, si no se están materializando, en qué aspectos y en qué medida no se está alcanzando el nivel necesario.
3. Planificación empresarial integrada. Diseñar e integrar procesos planificación operativa, elaboración de presupuestos y previsión que creen valor y coordinen los esfuerzos, en lugar de limitarse a mantener la disciplina y controlar los resultados
4. Información a la dirección. Facilitar información concisa y puntal que ayude a la dirección a preciar qué se tiene que hacer y cómo.
1. Cultura organizativa y sistemas de recompensa. Crear una cultura que dé energía a los empleados y que les inspire a trabajar en conjunto para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. (Aguilar: 2004,53)

Como es común en una empresa grande existen los organismos internos que se encargan de llevar esta actividad, en donde de los objetivos de la empresa, se convierten en metas de sus empleados, y por sobretodo se hace del conocimiento en cascada, pero para en empresa mediana es tarea del gerente comunicar estos a su equipo de trabajo, de igual manera los resultados se comparan con los índice establecidos y al comparar estos nos permiten hacer

las correcciones necesarias, cuidando si cuenta con procesos especiales estos deben de diseñarse de manera que el personal esté capacitado para esas funciones, por lo que el diseño de la manera de escoger los recursos hace ser una tarea estratégica, la manera de llevar el control y establecer los datos necesarios, dependerá tener la información necesaria para la toma de decisiones, por último hacer sentir al equipo de trabajo, la importancia de sus labores y que estos estén identificados con el fin de la empresa y claro que esto redunde en todos y para todos los beneficios.

Los autores de fundamentos de la administración (Lourdes Munch y José García comentan que antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario planearlos con anterioridad (Munch-García: 2005,63)

Bueno esto es lo fundamental de todo negocio, el cual en cualquier ámbito busca que sea una manera de obtener un beneficio económico a través de la venta de servicios o productos. Partiendo de ahí la planeación de cómo hacerlos incurren una serie de actividades que ejecutadas de una manera que tengan un mismo fin harán de estas un éxito, ya que de otra manera estas tendrán direcciones diferentes y por sí solas no llevarán a ningún resultado.

La planeación comprende los siguientes elementos:

- 1) Objetivo. El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados deseados (recordar la pregunta: ¿qué es lo que se requiere?).
- 2) Cursos alternos de acción. Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción o estrategias, para conseguir los objetivos.
- 3) Elección. La planeación implica la determinación, el análisis y la selección, de la decisión más adecuada.
- 4) Futuro. La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras. (Munch-García: 2005,64-65)

Como lo hemos platicado la empresa debe tener ese objetivo que le da vida o es su función, que buscamos ofertar, el cómo debe hacerse es parte de nuestra planeación, es decir buscar y contar con los recursos que se necesitan, lo más importante decidir cómo hacerlo, el conocimiento de nuestro mercado y las necesidades de nuestros clientes nos permitirán enfocar nuestros esfuerzos así como los de nuestra organización, y sobretodo conocer los indicadores externos e internos, que permitan la toma de decisiones para el futuro y estar previsto para futuras contingencias y no que tomen desprevenida a la organización, harán del gerente un planeador estratégico.

Tipos de planeación

- 1) **Estratégica.** Establece los lineamientos generales de la planeación sirviendo de base a los demás planes (tácticos y operación). Es diseñada por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición, de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Es a largo plazo y comprende toda la empresa.
- 2) **Táctica o funcional.** Determina planes más específicos, que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es establecida y coordinada por los directivos de nivel medio (gerentes funcionales), con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Los planes tácticos, por su establecimiento y su ejecución, se dan mediano y corto plazos, y abarcan un área de actividad específica.
- 3) **Operativa.** Se rige de acuerdo con los lineamientos establecidos por la planeación táctica, y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que deben desarrollar el elemento humano. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad. (Munch-García: 2005,70-71)

Al comentar los diferentes tipos de planeación considero que la primera se puede establecer en cualquier empresa pero sobre todo para la mediana, ya que esta opera normalmente como operativa, si el gerente lleva un plan estratégico esto reditúa a favor de la empresa. La táctica se puede aplicar aún en una empresa mediana a los departamentos por decir de contabilidad o bien al del manejo del equipo, por último la operativa es la cada uno de los miembros del equipo, no por ser la más simple es la menos importante, ya que de estos dependerá la empresa u organización.

FIGURA 2. EL CICLO DE LA PLANEACIÓN BÁSICA

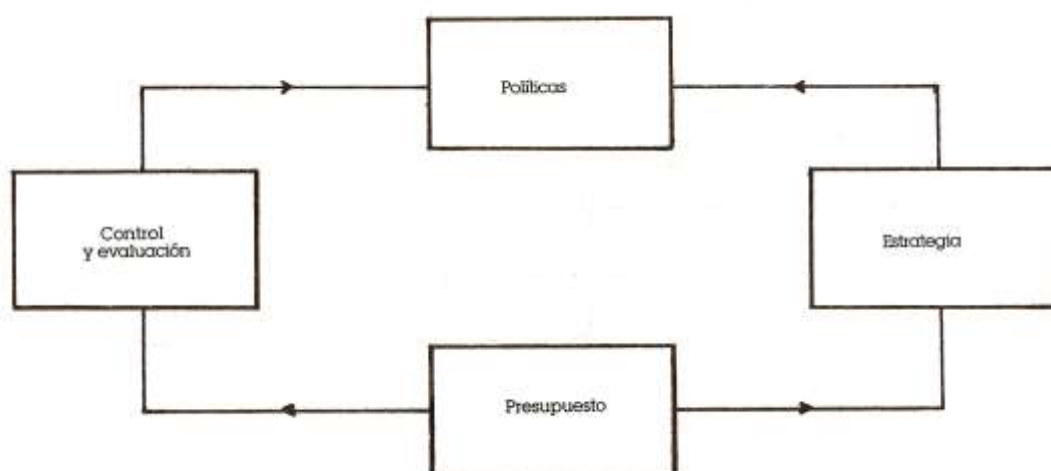
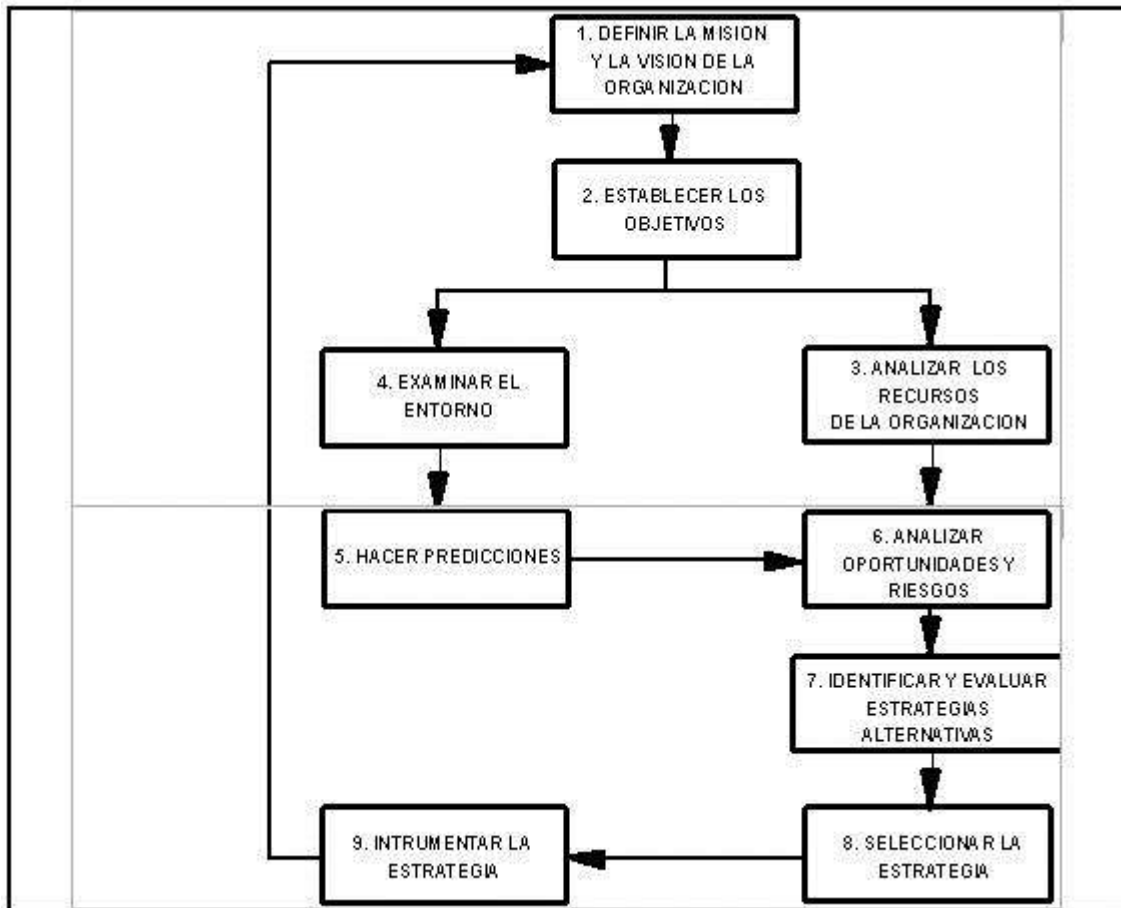


FIGURA 3. PROCESO SECUENCIAL DE LA PLANAACION ESTRATEGICA.



2.2.3 Organización

Los profesores en su libro de Fundamentos de administración y en su capítulo de Organización indican que desde siempre, el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social; esta actividad corresponde a la etapa del proceso administrativo denominada organización. Los objetivos que se pretenden alcanzar durante la etapa de planeación, será necesario determinar “cómo hacerlo”, que medidas utilizar para lograr lo que desea; esto sólo es posible a través de la organización. (Münch-García: 2005,107)

Lo que nos manifiestan los autores, es común desde el inicio del hombre, y hasta nuestros hogares es una organización en que los miembros tienen diferentes roles, cuanto más una organización de una empresa, la diferencia estriba en que quien la administra sea quien coordine los esfuerzos de sus miembros para un fin común, que es el objetivo de la misma, la manera de coordinar para que sea utilizados de la mejor manera corresponderá a una administración estratégica.

Los elementos básicos de la organización son:

- 1) Estructura. La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funcionales, jerarquías necesarias para lograr los objetivos.
- 2) Sistematización. Todas las actividades y recursos de la empresa, deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
- 3) Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades. Organización, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
- 4) Jerarquía. La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
- 5) Simplificación de funciones. Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible. (Münch-García: 2005,108-109)

Al referirse a la estructura de la organización, entendemos que esta tiene el primer denominador que es la estructura, esto es el organigrama, es decir quién es el que manda, y quien es el que ejecuta, así como entre más grande la organización habrá mandos intermedios; con respecto al segundo punto es común cuando se contrata a alguien para desarrollar cierto trabajo, la forma de coordinar los esfuerzos, es decir la fuerza creativa que genere esta sinergias, dará un valor agregado a la empresa, eso se traducirá en el mejor manejo de los recursos y así evitar desperdiciarlos; en cuanto al tercer punto, cuando se divide las necesidades o tareas, y se enfoca a ciertos grupos hacer determinadas tareas, se logra eficiencia de recursos y al final también se logra la especialización, en cuanto al cuarto punto, es obvio que entre una empresa mediana a una mayor, existen niveles, cualquier estructura requiere de quien manda y quien ejecuta, por último el gerente debe de visualizar la forma de

hacer las cosas, es decir mediante las políticas y procedimientos, se indica a los miembros de la organización en que marco deben hacerse las cosas.

Los autores manejan dos etapas de organización:
(Münch-García: 2005,114-124)

- 6) División del trabajo. Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.
- 7) Coordinación. Esta nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

Al revisar estos dos puntos esto se logra para el caso de una empresa mediana constructora, cuando los obreros se les asigna una función es especial, como lo son yeseros o albañiles, pero cuando estas tareas se realizan por ejemplo para una construcción de casas en serie, puedes lograr mejores eficiencias, mejor manejo de recursos, pero bajo una coordinación de su gerente, el cual precisará los tiempos de trabajo y la manera de que se tenga una sinergia, conducirá a una eficiencia que resultará en mejores resultados.

También manejan los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se puede implantar en un organismo social:
(Münch-García: 2005,124-132)

- 1) Organización lineal o militar.-funcional.
- 2) Organización funcional o de Taylor.
- 3) Organización lineo
- 4) Organización estaf.
- 5) Organización por comités.
- 6) Organización matricial. (Munch-García: 2005,108-109)

Por último la forma de organizar la empresa será en función del mercado, cantidad de recursos, la decisión del gerente y la que mejor se acomode.

En este mismo sentido los autores de Dirección estratégica Gerrey Johnson y Kevan Scjoles comienzan este apartado indicando que uno de los recursos más importante de una organización es su personal, de modo que la forma en que esté organizado es crucial para la eficacia de la estratégica. La estrategia se forma al más alto nivel y el resto de la organización se considera como el medio para su implantación; de modo que el diseño de la organización se convierte en un medio de control de arriba abajo. Tales principios de control se conocen como controles burocráticos o mecanicistas. La idea de que la estrategia se formula de arriba abajo es cuestionable, y hasta qué punto las estructuras mecanicistas y los controles son necesariamente apropiados, es así mismo cuestionable.(Johnson-Scholes: 1997,321)

Es necesario comprender que todos los miembros de la organización son importantes, pero el personal directivo debe ser lo suficientemente preparado para formular las estrategias del manejo de sus recursos, es decir deben formular procedimientos, políticas y formas de cómo desarrollar las actividades

propias de la empresa, decir cuando, y quien debe hacerlo, también deben formular los procesos de control que permitan valorar los resultados y tener la capacidad para la toma de decisiones, que mejoren los mismos, esta forma de tener la administración se considera correcta, claro siempre será susceptible de mejora, es lo que se considera ser una organización dinámica.

Tipos de estructura

Los directivos a quienes, se pide que describan sus organizaciones, normalmente responden trazando un organigrama en un intento de representar gráficamente su estructura. Estas estructuras son como esqueletos, ya que definen al forma general y facilitan o constriñen ciertas actividades.

.(Johnson-Scholes: 1997,322-333)

- 1) La estructura simple. Se puede pensar que una estructura formal. Es el tipo de organización común a muchos negocios pequeños. Puede haber un propietario que asuma casi todas las responsabilidades de la dirección, y quizá con un socio ayudante. Sin embargo, si hay más de una persona involucrada, existe muy poca división en la responsabilidad directiva y probablemente una definición poco clara de quién es responsable de qué. El funcionamiento de la empresa se realiza por la relación y control personales de un individuo.
- 2) La estructura funcional. Esta se basa en las tareas primarias que deben llevarse a cabo como: producción, finanzas y contabilidad, marketing y personal. Esta estructura es típica de empresas más pequeñas o de aquellas que tienen una gama de productos más corta que diversificada. Sin embargo, dentro de una estructura multidivisional, es probable que las decisiones, en sí mismas, se separen en áreas de dirección funcional.
- 3) La estructura multidivisional. La principal característica de este tipo es que se encuentra subdividida en unidades; estas divisiones pueden formarse en base a productos, servicios, áreas geográficas, o procesos de la empresa. La división (en departamentos) surge, a menudo, como un intento de solventar los problemas que la estructura funcional tiene frente a la diversidad.
- 4) La estructura de la compañía "holding". En su forma más extrema, una compañía "holding" es en realidad una sociedad de inversión: Consiste simplemente en participaciones en diversos negocios de funcionamiento independiente, sobre los que se ejerce poco o ningún control. Sin embargo, el término también se aplica a aquella empresa que por sí sola gestiona una cartera de unidades de negocio virtualmente autónomas.
- 5) La estructura matricial. Esta es una combinación de diversos órdenes. Normalmente asume la forma de divisiones por productos y geográficas, o de estructuras funcionales y divisionales actuando en tándem. La estructura matricial no sólo tiene lugar en organizaciones grandes y complejas, sino que también se encuentra en organizaciones verdaderamente pequeñas y muy frecuentes en las organizaciones de servicios profesionales (tanto en el sector público como en el privado).

- 6) Estructura en compañías multifuncionales. Una forma básica de estructura utilizada por multinacionales consistía en retener la estructura de la empresa matriz y la gestión de las sucursales que podían haber en ultramar, mediante contacto directo entre el director de la sucursal y el ejecutivo principal de la compañía matriz.
- 7) La estructura de ICI en Europa. Frente a las condiciones de los años noventa, el mercado europeo decidió cambiar su tradicional estructura matricial de responsabilidades funcionales, por responsabilidades productivas y geográficas.

Ver los tipos de administraciones existen nos permiten comparar la que tengamos, es una visión de cómo mejorar la nuestra y ver lo que no es necesario. En la manera que nuestra organización se moldee a nuestras necesidades y a las del mercado se tenderá a una organización eficiente.

En el mismo tenor el Dr George Terrey en su capítulo de organización comenta que la organización reúne todos los recursos básicos en forma ordenada y acomoda a las personas en un esquema aceptable para que puedan desempeñar las actividades. La organización une a las personas en tareas interrelacionadas. Está pensada para ayudar a que la gente trabaje junta con eficacia hacia el logro de objetivos específicos.(Terrey: 1998,303-304)

Como toda organización la nuestra debe estar pensada o enfocada a nuestro objetivo primordial, la manera en que los miembros de desarrollen y la sinergia para que se logre, será la cualidad que el gerente deba tener para que todos los recursos trabajen de una manera coordinada, haciendo el esfuerzo de cada miembro un éxito para la empresa.

Ventajas de organizar

Mediante una organización adecuada, un gerente espera obtener más que la suma de los esfuerzos individuales. Esto es, espera que se dé un sinergismo, el cual es la acción simultánea de unidades individuales separadas que juntas proporcionan un efecto mayor a la suma de los componentes individuales. Organizar es un caso en el cual, contrario a las matemáticas básicas, la suma es mayor que la suma de sus partes individuales. Nos interesamos más en la potencia de la mezcla que en la fuerza de sus ingredientes. La organización puede tener un efecto muy favorable sobre la actuación y el control gerenciales (Terrey: 1998,304)

Lo anterior es lo que denominamos el éxito de la empresa, pero quien hace la coordinación de todos los esfuerzos dirigiéndolos a un fin común es el gerente, este debe planear la organización, generar los procedimientos, métodos, políticas, que guíen a los miembros a un objetivo común, haciendo de su esfuerzo un éxito.

La organización Formal. Una organización formal es la constituida por una sanción oficial para lograr objetivos determinados.

- 1) División de trabajos.
- 2) Personas asignadas que ejecutan este trabajo

- 3) Ambiente donde se ejecuta
- 4) Relaciones entre los miembros (Terrey: 1998,304)

La organización no-formal. Dentro de la organización formal existe la organización no-formal, que permite y en ocasiones estimula el comportamiento no intentado o no incluido en la organización formal. (Terrey: 1998,304).

Con respecto a estos puntos nuestras organizaciones se desarrollan dentro de este ámbito, para una empresa sus miembros son contratados para hacer sus trabajos, esto forma la división, ya que hoy en día se han generado especialidades, la forma del ambiente debe ser hecha por la empresa, este debe ser lo más agradable para que los miembros generen su máximo desarrollo, y mediante las políticas de trabajo permitirá a los miembros generar un ambiente de respeto. Y lo no formal es el que permite la identificación de los miembros entre ellos y la empresa.

La organización Informales. También existe la organización informal, la cual es un concepto por completo. distinto de las organizaciones formal y no formal. Donde quiera que la gente trabaje junta, se originan grupos informales, unidos por intereses comunes sociales, tecnológicos, de trabajo o de objetivos. (Terrey: 1998,321)

Este tipo de organizaciones se desarrollan en los ámbitos de la vida diaria, y muchas veces generan un cambio en su fin, por ejemplo la empresa ingenieros civiles asociados, de ser un grupo de individuos por separado, la unión de ellos permitió generar una empresa ejemplar y de un tamaño de tal magnitud que le permitió llegar ser una empresa ejemplar y hasta tener un alcance internacional.

Los profesores James Stoner , Edward Freeman y Daniel Gilbert inician esta sección de la organización diciendo que es un patrón de relaciones simultáneas, entrelazadas, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes metas comunes. Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización. El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco, de tal manera que las organizaciones pueden durar desde el presente hasta bien entrado el futuro.(Stoner-Freeman-Gilbert: 1996,344).

Este concepto se desarrolla en cualquier empresa, pero se considera importante que el medio donde se desarrolle los miembros de las organizaciones estén del todo equipadas, ya que permitirán el manejo eficiente de los recursos, es decir contar con las herramientas y tecnología que los recursos de la empresa lo permitan, en cuanto a las relaciones interpersonales el marco que se rijan serán las de las políticas y procedimientos, pero sobretodo el grado de educación y preparación, es por eso que desde la planeación debe ser considera el perfil de los miembros según el puesto.

Los Gerentes deben tomar en cuenta dos tipos de factores cuando organizan. En primer término, deben definir las metas de la organización, sus planes estratégicos para perseguir dichas metas y la capacidad de sus organizaciones para poner en práctica dichos planes estratégicos. Al mismo tiempo, los gerentes deben considerar lo que está ocurriendo y lo que probablemente pasará en el futuro, en el entorno de la organización. (Stoner-Freeman-Gilbert: 1996,345).

Como se comento en el segundo párrafo, los gerentes deben de tener la capacidad desde la planeación de definir el objetivo de la empresa que es la que le da forma y vida a la organización, que basada en sus planes, y metas sea necesaria para el cumplimiento de estas, luego está el perfil de los miembros y sobretodo la definición de trabajos, metas, que bajo procesos y políticas darán la guía y ruta a seguir por parte de todos los miembros para unir esfuerzos para el logro del objetivo.

En la intersección de estas dos series de factores planes y ambientes los gerentes toman decisiones que adecuan metas, los planes estratégicos y sus capacidades a los factores del entorno. Este primer paso crucial para organizar, que por lógica se deriva de la planificación, es el proceso de diseño organizacional. El patrón específico de relaciones que los gerentes crean en este proceso se llama estructura organizacional. La estructura organizacional es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización. Como las estrategias y las circunstancias del entorno organizacional son diferentes a las de otras, existe toda una serie de estructuras posibles para la organización. (Stoner-Freeman-Gilbert: 1996,345).

Como se ha indicado, la definición de las actividades o trabajos a desarrollar, dará pie a una estructura que independiente de su clasificación, dará autoridad a ciertos miembros y definirá quien serán los ejecutores, estos sabrán la división de trabajos y lo que se espera de ellos, la manera de planificar al indicar quien hace quien, a quien se le reporta y cuales con sus parámetros de lo que se espera, será parte de la estrategia hecha por el gerente, hoy en día este punto es de suma importancia en cualquier organización.

Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes querrían. Los Gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar.

- 1) Dividir la carga de trabajo entera en tareas que pueden ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
- 2) Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
- 3) Especificar quién depende de quién en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.

- 4) Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como coordinación. (Stoner-Freeman-Gilbert: 1996,345).

Como toda organización, es importante que el gerente desde su planificación, sepa las actividades necesarias a realizar para el logro de sus objetivos, este conocimiento debe estar en secuencia lógica, que permita saber en que momento se espera el trabajo de los miembros de la organización, que se sepa donde están ubicados y cuáles son sus límites, dando pie a la división o área, y a pesar de saberse la división, estos sabrán que pertenecen a un todo y que todas estos esfuerzos y división de áreas, permitirán el logro de sus objetivos. El Lic Héctor Álvarez comenta en su libro de principios de administración comienza su capítulo con la pregunta ¿Qué son las organizaciones? Y nos dice que es la actividad humana la generadora de la misma. Es el medio en el que se basa el hombre social para modificar lo que lo rodea, y tiene por fin poder satisfacer sus diferentes necesidades. Las organizaciones, que son entes creados por el hombre, son un artificio adaptativo que permite no sólo sus fines, sino también regular la conducta individual y social.(Álvarez: 200,129)

Dentro de la planeación debe definirse cómo desarrollar los trabajos o actividades para el logro de los objetivos, la necesidad de con que desarrollarlo es lo que da la forma de la organización, pero eso no es todo, él como hacerlo, cuando hacerlo y cuando entregarlo, es parte importante y para eso deben de definirse los planes, procedimientos y políticas, esto inducirá que todos los esfuerzos de los miembros se encausen a la meta en común.

Las organizaciones se caracterizan por:

- 1) La división del trabajo, del poder, de las responsabilidades y de la comunicación. La división, que no es obra de la casualidad, no obedece a un esquema tradicional, sino que ha sido deliberadamente planeada para favorecer la realización de fines específicos.
- 2) La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de las organizaciones y los dirigen hacia sus fines. Estos centros de poder, además, revisan continuamente la actuación de la organización y remodelan su estructura donde es necesario, para aumentar su eficiencia.
- 3) Sustitución de personal: las personas que no satisfacen con su desempeño pueden ser depuestas y sus tareas, asignadas a otras. (Álvarez: 200,129)

Cómo se ha comentado según la necesidades del logro de los objetivos, dará pie a la división de trabajos, ya que no todos harán lo mismo, es como el ejemplo más simple, el cuerpo humano, todos sus miembros cooperan para el logro en común, sobrevivir; pero entre más se vuelve compleja la organización se necesitará de supervisar y controlar a la estructura de la organización, y cuando un elemento no da los resultados lo mas obvio es sustituirlo por uno quien si comparta el objetivo y sea capaz de dar los resultados esperados.

Los fines de la organización, en interacción con el entorno, generan los objetivos de la misma, que a su vez se compatibilizan con los de sus miembros, especialmente el cuerpo directivo. Pero algunas veces éstos persuaden al resto para que sus propios objetivos básicos sean los de toda la organización. (Álvarez: 200,134)

Esto dicho anteriormente es muy peligroso, y es cuando los sindicatos tiene demasiado poder, abusan de la organización, y la tienen a su merced, lo que hace que peligren los objetivos de la organización, por eso las empresas de gobierno sufren de este mal, y el gobierno mexicano desde los ochenta visualizo que ciertas empresa públicas se privatizaran, siendo el sector aeronáutico uno de ellos, que bajo la administración privada a dado mejores resultados.

Una organización es efectiva o viable, cuando se ha comprobado su éxito. Existen diversos modelos de eficacia. El modelo de los objetivos: una organización es eficaz si logra los objetivos. El modelo de sistema: la organización es un sistema abierto, por lo tanto, multidimensional. La eficacia estará dada por el grado de funcionamiento óptimo del sistema. Manteniéndose internamente como sistema de una interacción eficaz con su entorno. El modelo incluye la optimización de objetivos múltiples y como comportamiento humano, contribuye o impide la prosecución de los objetivos de la organización. (Álvarez: 200,141)

En cuanto si nuestra organización es efectiva o no, es seguro que los resultados nos indicaran si es o no. Pero si los resultados preliminares no son lo deseado no siempre es indicador de fracaso, por lo que será capacidad del gerente tener la visión de que corregir para modificar el rumbo, pero será importante que este tenga conocimiento del los indicadores de mercado o fallas internas de la organización que den pie a la toma de decisiones.

Los profesores Henry Mintzberg y James Brian Quinn autores del proceso estratégico en su capítulo de estrategia indican. las organizaciones son instrumentos técnicos diseñados como medio para la realización de ciertas metas. se les juzga desde una perspectiva de ingeniería y son desechables. Las instituciones, ya sea concebidas como grupos o como prácticas, pueden estar diseñadas racionalmente en parte, pero poseen asimismo una dimensión "natural". Son producto de la interacción y la adaptación. Se convierten en los receptáculos del idealismo grupal y no pueden desecharse con tanta facilidad. (Mintzberg-Quinn: 1993,46).

El fin de cualquier organización es sin duda un medio para el logro de los objetivos de una empresa, pero sin ella no sería posible.

Una organización efectiva es aquella que logra hacer de su estructura, sus prácticas administrativas, sus recompensas y su personal, un solo paquete que, a su vez, se adapte a su estrategia. Sin embargo, las estrategias cambian y por consiguiente la organización tiene que cambiar por igual. El responsable de la planeación de la organización debe ser miembro del equipo estratégico

para guiar a la administración en la selección de las estrategias para las que ha sido desarrollada la organización, o para seleccionar la organización adecuada para la nueva estrategia (Mintzberg-Quinn: 1993,352-353).

Cuando la organización en su estructura dan los resultados, se considera adecuada, pero cuando estos no se dan los resultados, es la capacidad del gerente de hacer los cambios y adecuar la organización, y aún cuando también se den estos, la organización debe ser flexible, lo que le permitirá ser estratégica.

El primer cambio estratégico que realiza una organización consiste en integrarse de manera vertical dentro de una industria. Al alcanzar cierto tamaño, la organización puede retroceder a etapas anteriores para organizar fuentes de abastecimiento y asegurar fuerza de negociación con los vendedores, o bien avanzar para garantizar mercados para inversiones de capital y convertirse en un cliente que proporciona información sobre nuevos productos. (Mintzberg-Quinn: 1993,356).

De nuevo decir que una organización es estratégica es cuando se hace flexible y le permite crecer o decrecer, reorientar sus esfuerzos y/o efficientizar sus recursos.

Existen 6 partes básicas de la organización:

- 1) Núcleo de las operaciones.(operadores). Las personas que desempeñan el trabajo básico de fabricar productos y proveer servicios.
- 2) Ápice estratégico.(Administrador). Hasta la organización más modesta, requiere cuando menos de un administrador de tiempo completo.
- 3) Línea intermedia. Conforme crece la organización se requieren de mas administradores y operadores, para controlar a estos se requiere de gerentes de administradores, es decir una jerarquía de autoridad entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico.
- 4) Tecnoestructura. Conforme se vuelve más compleja la organización, se requiere de otro grupo de personas los analistas, que aparte de tareas administrativas, planean y controlan de manera formal el trabajos de otros.
- 5) Apoyo administrativo. Estas unidades apoyan a las unidades administrativas al proveer varios servicios, cafetería o bien correo, asesoría legal relaciones públicas.
- 6) Por último toda organización activa tiene una sexta parte, la cual llamaremos su ideología (lo que significa una "cultura" bien sustentada o firme). La ideología abarca las tradiciones y creencias de una organización y es lo que la distingue del resto de las organizaciones e infunde cierta vida en el esqueleto de su estructura. (Mintzberg-Quinn: 1993,371-372).

Por último de que está compuesta la organización es simple su constitución, deben existir primero los directivos lo que nuestro tratado es el gerente, luego existen los miembros que ejecutan las acciones, conforme crece esta deben integrarse mandos intermedios, que permitan trasladar los controles de las

acciones, y cuando sigue creciendo tenemos mandos similares al original que permiten crecer al inicial, y por último lo que da sentido a la empresa y la mayoría de las veces identifican a la empresa o que es lo mismo es la marca, que con una publicidad positiva, representará mayores ingresos.

La profesora peruana Rosa Aguilar comenta que la organización es la distribución del trabajos entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias (Aguilar: 2005,4)

De igual forma lo que se ha comentado anteriormente que la organización es la división de los trabajos, pero sobretodo es saber quien hace y que, todo sobre un marco llamado procesos y políticas conjuntan en una dirección los esfuerzos de todo los miembros.

Después de que la dirección y formato de las acciones futuras ya hayan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo esta guiado por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.(Aguilar: 2005,4)

Se ha dicho que la organización es la asignación de tareas, es importante indicar a los miembros de la organización sepan el rumbo de sus esfuerzos, y es labor de líder conjuntar y/o generar la sinergia entre ellos mismos.

Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que se alcance algún objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en él número o en la calidad de los miembros administrativos se procuraran tales miembros. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación. con el grupo y las del grupo con otros grupos de la empresa. (Aguilar: 2005,4).

Esto es lo que llamamos eficientizar los recursos, es labor de gerente conocer las actividades a realizar para saber la cantidad de recursos a utilizar, una vez determinado esto, es conjuntar los esfuerzos entre los diferentes grupos, y ser responsable de generar la sinergia que de los resultados esperados.

Las actividades importantes de una organización.

- 1) Subdividir el trabajo en unidades operativas(departamentos).
- 2) Agrupar las obligaciones operativas en puestos(puestos reg. X depto).
- 3) Reunir los puestos operativos en unidades manejadas y relacionadas.
- 4) Aclarar los requisitos del puesto.
- 5) Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- 6) Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la admón.
- 7) Proporcionar facilidades personales y otros recursos.

- 8) Ajustar la organización a la luz de los resultados del control. (Aguilar: 2005,4-5).

Es importante que el gerente tenga en mente lo requerido para realizar las actividades necesarias para el logro de los objetivos, la forma de realizarlos y la cantidad de recursos a emplear dará como resultados la especialidad a ocupar y generará la división de trabajos, agrupar a los mejores elementos y definir los roles y autoridades dan cuerpo a los puestos y unidades, por otra parte los procesos, políticas y medios de control darán la estructura en donde sus miembros se moverán, y en conjunto con las herramientas que permitan el desarrollo de las tareas, siendo por último los resultados que permitan al gerente tomar acciones que pueden ser propicias a modificar la organización para replantear lo necesario, como lo pueden ser sus procesos, política o medios de control, que permitan obtener al final los resultados esperados.

2.2.4 Control y Evaluación

Para iniciar ahora la revisión de esta variable primero consultamos a la profesora peruana Elibeth Cabrera comienza su tratado con lo siguiente el control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control. (Cabrera: 2005,4).

En la empresa mediana los sistemas de control empiezan después de los resultados, pero porque se ha supuesto que la estrategia es correcta, y que los planes de desarrollo han tomado en cuenta el entorno y los recursos disponibles, pero es hasta tener los primeros resultados que hacen evaluar los mismos, determinar si están dentro de los parámetros esperados o bien, hacer las correcciones necesarias.

Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión. (Cabrera: 2005,4)

Y este tipo de control como la profesora Cabrera comenta se realiza en empresas denominadas grandes, donde se ha comentado se manejan objetivos de grupos que en si son derivados de los que la empresa tiene, estos grupos tiene sus propios objetivos, que son medibles con herramientas establecidas, y que por periodos también determinados, son medibles, pero

como se ha mencionado, pertenecen a empresas grandes, sería conveniente que estos se establecieran en las empresas medianas, pero será en la medida de las posibilidades de la misma el implementarlos.

Todo esto lleva a pensar que el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales. (Cabrera: 2005,4)

Es importante entender que cualquier mecanismo de control, es una herramienta tanto para el personal que conocemos de primer nivel, sus jefes y por supuesto a los niveles directivos, y en la medida de que se le uno uso adecuado, pero ser verdaderamente una herramienta de ayuda y despunte para la organización, pero en cambio si a esta no se le da su valor, lo único que se convertirá el control será el de un estorbo.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico. (Cabrera: 2005,4)

Esto es entendible, desde el punto de vista de una empresa mediana, el ejemplo más práctico que tenemos son los ingresos, si estos no son los suficientes, sus directivos entenderán que sus planes no están funcionando del todo, pero sería erróneo creer que solo será esta medición es la correcta, por eso desde la planeación debe determinarse los estándares de medición, y entonces si nuestros resultados darán la pauta para valorar si lo que se hace es correcta o no, y como mejorarlo.

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique; puede ser entendida:

1) Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede. (Cabrera: 2005,4)

Es debe ser comprendido como parte de cualquier administración, no importa el tamaño de la empresa.

2) Como los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, como determinadas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones. También hay casos en que la palabra control sirve para diseñar un sistema automático que

mantenga un grado constante de flujo o de funcionamiento del sistema total; es el caso del proceso de control de las refinerías de petróleo o de industrias químicas de procesamiento continuo y automático: el mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales, haciendo posible la debida regulación. (Cabrera: 2005,4)

Esto puede entenderse que parte de la organización cualquier proceso tiene entregables, es decir el trabajo de alguien es entregado a alguien más, y es cuando la pregunta cuando, como y en qué momento, aparecen, y la etapa del control hace su aparición y se tiene su verdadero valor.

3) Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío. Es el caso del control de frecuencia y expediente del personal para evitar posibles abusos. Hay una imagen popular según la cual la palabra control está asociada a un aspecto negativo, principalmente cuando en las organizaciones y en la sociedad es interpretada en el sentido de restricción, coerción, limitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición. (Cabrera: 2005,4)

De esta parte en cualquier empresa tiene el nombre de auditoría, que es parte del proceso de control, en una empresa grande es área es una es formada en por un grupo externo de la empresa, y en una empresa mediana es atravez del contador quien hace las funciones de contralor, y valora las comprobaciones de las salidas de cualquier parte relacionada con los recursos de la empresa, estos dos ejemplos, mantienen a todos lo miembros de la organización dentro de los límites de sus atribuciones .

También hay otras connotaciones para la palabra control:

- 1) Comprobar o verificar;
- 2) Regular; x Comparar con un patrón;
- 3) Ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar);
- 4) Frenar o impedir. (Cabrera: 2005,4)

Por último estas connotaciones, las tenemos en último comentario respecto al inciso 3, es parte de la funciones de la contraloría.

En el libro de Administración estratégica de Garth Saloner, Andrea Shepard y Joel Podolny comentan que la evaluación de la estrategia. La lógica es el componente de la estrategia que reúne a los otros elementos. Esta lógica contiene la explicación de la forma en que el enfoque y la ventaja competitiva identificados en la estrategia le permitirán alcanzar sus objetivos teniendo en cuenta sus activos internos y su contexto externo. La evaluación de la estrategia consiste en comprobar si la lógica es convincente.(Saloner-Shepard-Podolny: 2005,35)

Se ha comentado que la desde la planeación deben estimarse los parámetros de valoración de los resultados, ya que será a posteriori la herramienta en la cual los administradores deben tasar la confianza para la toma de decisiones

Para evaluar la lógica, el administrador preguntará: “qué debe ser verdad acerca de esta organización y del entorno en el cual competimos para esta estrategia tenga éxito? Si la estrategia requiere que la organización ofrezca los productos más avanzados, el administrador se preguntará si el contexto interno de la empresa cuenta con los activos estratégicos que necesita para producir productos más avanzados que sus competidores y si sus comprobantes quieren realmente productos más avanzados como pagar el costo de desarrollarlos. (Saloner-Shepard-Podolny: 2005,35)

Del comentario anterior, nuestra óptica debe ser que como administradores debe ser la de utilización de técnicas, productos innovadores, para estar en las mejores condiciones de oferta del mercado, pero previo será necesario lo que se conoce como estudio de mercado, de ahí se desprenderá nuestra estrategia de atención de las necesidades del cliente.

Dado que para someter la lógica a prueba es necesario analizar los contextos interno y externo de la organización, los profesionales hablan comúnmente de “análisis de oportunidad” y “análisis de activos”. El análisis de oportunidad permite evaluar si en verdad existe una oportunidad atractiva en el contexto que esta estrategia pueda explotar. El análisis de activos permite examinar el contexto interno de la organización? ¿ cuenta ésta con el capital humano y físico necesario para fabricar una ratonera mejor? ¿Están mejor esos activos organizados de tal suerte que permitan a la organización ser mejor que sus competidores en la fabricación de ratonera? Aunque resulta conveniente separar el análisis de este modo, es importante recordar que todas las piezas tienen que encajar para que la lógica funcione. (Saloner-Shepard-Podolny: 2005,35)

Como se ha planteado, el conocimiento del entorno, es decir del mercado, será la primera tarea del administrador, segundo el conocimiento de la calidad y cantidad de recursos con que dispone la organización y tercero la planeación de objetivos, serán la base para determinar la capacidad competitiva de la organización, y por ende la manera de ofrecer el producto que necesita el cliente, será el éxito de la misma, este análisis será la guía de trabajo que lleva a la organización al éxito.

Esta descripción de la evaluación de la estrategia comparte el lenguaje con una herramienta llamada Análisis SWOT (siglas en inglés para fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas). El análisis SWOT lleva a los administradores a identificar las fortalezas y debilidades de la organización. El componente de fortalezas y debilidades es similar al análisis de activos, y el componente de amenazas y oportunidades es similar a nuestro análisis de oportunidades. Sin embargo, hay algunas diferencias clave entre el enfoque SWOT y una prueba de la lógica de una estrategia. La aplicación del esquema SWOT producirá un inventario organizado de factores potencialmente relevantes para la situación estratégica de la organización. Esto, sin embargo, no es suficiente Los activos y las oportunidades de una organización se deben evaluar en términos de su estrategia. (Saloner-Shepard-Podolny: 2005,35-36)

Del conocimiento de este tipo de herramientas, por parte del administrador de la organización de una empresa mediana, será la oportunidad de mejora continua y una de las formas de llevar a la organización al éxito. De que manera, podrá detectar fallas internas y aún fallas externas (otros productos mejores), mejora de procesos que están dando resultados, búsqueda de inventarios, caso de inmobiliarias, o bien búsqueda de tecnología aplicables al entorno o medio.

Debe quedar claro que no todo tipo de herramienta es aplicable a cualquier organización, es importante que el administrador busque cual debe ser aplicables y cual no, ya que como se ha comentado, puede en vez de mejora, ser un estorbo para la organización.

El informe COSO, indica que hace tiempo que los altos ejecutivos buscan maneras de controlar mejor las empresas que dirigen. Los controles internos se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa y de limitar las sorpresas. Dichos controles permiten a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro. (Informe COSO: 2005,3)

Bueno esto ha sido desde los inicios de la administración de cualquier empresa, lo que dará la seguridad de que los esfuerzos de la organización darán los esfuerzos esperados, y que antes cualquier contingencia la organización estará en posibilidad de enfrentar y salir de la mejor manera, y que por ende será competitiva.

Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

Debido a que los controles internos son útiles para la consecución de muchos objetivos importantes, cada vez es mayor la exigencia de disponer de mejores sistemas de control interno y de informes sobre los mismos. El control interno es considerado cada vez más como una solución a numerosos problemas potenciales. (Informe COSO: 2005,3)

Es una necesidad que el control de la garantía de que la organización logrará sus objetivos, sin que con ello mengue las ganancias y que por el otro lado sean menores sus pérdidas, es decir la posibilidad de reducir los riesgos, de cualquier nivel, será la garantía del dueño o inversionistas, de mantener el riesgo de inversión en la empresa. La cantidad de controles, dependerá de la decisión del gerente, ya que como se ha explicado el exceso de controles, pueden entorpecer, pero la mejora de los que se implemente dará como resultado que no entorpezcan las actividades si no que les del empuje, para ello es necesario se implementen talleres de revisión, que hagan los miembros de la organización, ya que son ellos los que a diario lidian con los procesos, claro sin que estos salgan de las políticas y objetivos de la organización.

El control interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre empresarios y profesionales, legisladores, reguladores, etc. En consecuencia, se originan problemas de comunicación y diversidad de expectativas, lo cual da origen a problemas dentro de las empresas.

Estos problemas se agravan cuando el término "control interno", sin estar claramente definido, se utiliza en leyes, normas o reglamentos. (Informe COSO: 2005,3)

Aunque es cierto lo anterior, es importante reconocer que la calidad de los miembros de la organización, si darán importancia al control.

En un sentido amplio, se define como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- 1) Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- 2) Fiabilidad de la información financiera.
- 3) Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables. (Informe COSO: 2005,4)

Respecto a la herramienta de control del consejo de administración o en su caso el dueño o gerente, para su caso de la empresa mediana, la capacidad para el manejo de la información y el manejo de la misma, será parte de la estrategia que con lleve a la toma decisiones que den seguridad a la organización, y/o mejora en el planteamiento de los objetivos, o en su caso rediseñarlos.

Los sistemas de control funcionan en tres niveles distintos de eficacia. El control interno se puede considerar eficaz en cada una de las tres categorías, respectivamente, si el consejo de administración y la dirección tienen la seguridad razonable de que:

- 1) Disponen de información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la entidad.
- 2) Se preparan de forma fiable los estados financieros públicos.
- 3) Se cumplen las leyes y normas aplicables.

Si bien el control interno es un proceso, su eficacia es el estado o la situación del proceso en un momento dado. (Informe COSO: 2005,4)

Como ya se ha comentado debe de asegurarse que la calidad de la información del control obtenido sea del todo confiable, ya que de esto dependerá, las decisiones del administrador, y con ellos la confiabilidad o mejoramiento de los objetivos.

El profesor Héctor Álvarez en su libro principios de Administración menciona que esta etapa es la última de las funciones de administración. Esta consiste en medir el progreso hacia los objetivos, asegurarse que las acciones se dirijan

de acuerdo con los planes determinados y dentro de los límites de la estructura de organización diseñada para el comportamiento de dichos planes. El control también implica tomar las medidas correctivas para alcanzar los objetivos previstos, medir los logros, comparándolos con los estándares fijados en las planificaciones y una evaluación del desempeño global de la organización y de cada uno de sus miembros. En fin, es un esfuerzo disciplinado para optimizar un plan. Este esfuerzo presupone, además de una medición, un proceso de retroalimentación ya expuesto. Para ello se reúnen datos que luego serán el sistema de información para el control. La planificación, la decisión y el control están, de este modo, entrelazados por la medición, retroalimentación y comparación de los resultados con la planificación. El control es la regulación de las actividades de trabajo, de acuerdo con los planes determinados para asegurar la consecución de los objetivos de la organización (Álvarez: 2000,489).

De cómo comienza este análisis del autor indicando que el control es una última de las etapas, lo cual es entendible, pero no deja de ser importante, pero da pie a un nuevo comienzo de la misma. Ya que permiten replantear desde los objetivos de la misma, o bien adecuarlos, la capacidad del administrador de asegurarse de la implementación dará como resultado una ruta hacia el éxito. La medición individual de cada individuo de la organización permitirá una retroalimentación de cada uno de ellos, haciendo de este proceso una concientización de la participación del logro del éxito de la organización.

El control permite disminuir los costos de un proceso y lograr su optimización

Fayol, definió al control de este modo “consiste en comprobar si todo funciona de acuerdo al plan adoptado. Las instrucciones dadas y los principios establecidos. Tiene la finalidad de localizar deficiencias y errores para rectificar y prevenir su recurrencia” (Álvarez: 2000,489)

La perspectiva de genio de la administración, hoy en día sería sólo de un énfasis negativo, pero es parte de ver todos los aspectos, tanto negativos como positivos, porque no solo permite ver lo malo, que sería la herramienta para tomar las decisiones que hagan cambiar los objetivos, pero del lado positivo nos permite apreciar si está todo bien, que podemos hacer mejor, o bien efficientizar, ya que todo proceso es susceptible de mejora.

El control no implica una especie de vigilancia de las personas que realizan las tareas de una organización. La información que surge como resultado del proceso de control es la base para nuevas decisiones. De este modo se guían los hechos para alcanzar los resultados decisivos. (Álvarez: 2000,489)

Se ha comentado que la medición de los objetivos individuales de los miembros de la organización, es sólo una etapa del control, paralela a los resultados de la organización en general, la retroalimentación de sus resultados, harán que cada uno de ellos, se de cuenta de sus resultados, provocando que implemente medidas que mejoren sus resultados, esto permitirá que se conjunten todos los

esfuerzos haciendo, de esto una posibilidad de mejora de los resultados de la organización.

El control se presenta como el conjunto de providencias incluidas en las estructuras y en las normas de trabajo de una organización. Para que en el desarrollo de las actividades se produzca una comprobación y un cortejo automático previniendo errores y fallas, con el fin de proveer información segura, proteger los bienes y proveer la eficiencia en la operación y la adhesión de las políticas administrativas (Álvarez: 2000,489)

La generalidad indicada de ser el control de ser un conjunto de providencias, no debe ser una providencia, si no un conjunto de medidas reales, que no dejen nada al azar, si no que se desarrollen con una metodología que permita obtener resultados satisfactorios de cada unos de los miembros de la organización.

Los profesores Henry Mintzberg y James Brian Quinn, indican que la evaluación de estrategia de negocios, que sin un proceso de evaluación de estrategias, no puede ser formulada una estrategia, ni tampoco ajustada a circunstancias cambiantes, ya sea que tal análisis lo lleve a cabo un individuo, o que forme parte de un procedimiento organizacional de revisión. La evaluación de estrategias constituye un paso esencial en el proceso de dirección de una empresa (Mintzberg-Quinn: 1993,46)

Es importante entender para el gerente que la herramienta del control, le dará una ventaja para el manejo de la organización, el tener este conocimiento permite replantar las estrategias o bien direccionar los esfuerzos de todos los miembros de la organización, lo cual permite una ruta hacia el éxito.

Para muchos ejecutivos, la evaluación de estrategias es tan sólo una simple estimación de qué tan bien trabaja un negocio. ¿Ha logrado crecer? ¿Ha mejorado su margen de ganancias? Si las respuestas a estas preguntas son afirmativas se alega que la estrategia de la firma ha de ser adecuada. A pesar de su evidente sencillez, este tipo de razonamiento deja de lado el objeto mismo de la estrategia, que los factores críticos determinen la calidad de los resultados actuales, sin embargo, a menudo tales factores no pueden observarse de manera directa ni son susceptibles de medición, y que para cuando las oportunidades o amenazas en la estrategia afecten de forma directa los resultados operativos, tal vez sea demasiado tarde como para generar una respuesta eficaz. Por tanto, la evaluación de las estrategias constituye un esfuerzo por mirar, a corto plazo, más allá de los hechos obvios en relación a la salud, a corto plazo, de la empresa y valorar, por el contrario, los factores y tendencias fundamentales que gobiernan cualquier éxito en el campo de acción elegido. (Mintzberg-Quinn: 1993,46)

El gerente debe dar importancia a la herramienta del control, y como se ha comentado la implementación de talleres en donde participen los miembros de la organización, permite palpar de primera mano que control o proceso obstruye y cual es necesario. Después es necesario que el gerente también

valore los resultados con respecto al medio exterior, porque no solo los controles internos son necesario, también los externos, ya que si los resultados son afectados por el mercado externo, será necesario el replantear estrategias, sin que esto no indique hacer también cambios internos, a pesar de que los miembros hagan bien su trabajo.

No obstante cómo se realice, el producto de una evaluación de las estrategias de negocios representa respuestas a las tres preguntas siguientes:

1. ¿Son adecuados los objetivos del negocio?
2. Son adecuados los planes y las políticas principales?
3. Los resultados obtenidos hasta ahora, ¿confirma premisas en las que se apoya la estrategia? ¿o las refutan?

Formular respuestas apropiadas a estas preguntas no resulta ser un proceso sencillo ni directo. Para ello se requiere de una acumulación significativa de conocimiento situacional, y de un grado amplio de agudeza intelectual.

Debemos recalcar la capacidad del gerente, no sólo de conocimiento técnico o profesional, si no de tener esa sensibilidad que con los años se logra, pero que la herramienta del control proporciona con los datos o información de primera mano pueda obtener, claro que también conlleva la toma de decisiones, ya que si el gerente no actúa, por más información tenga, no logrará nada, pero hasta la no toma de decisiones, es propiamente una decisión.

También Michael Hitt, Duane Ireland y Robert Hoskisson comentan que el control estratégico comprende la aplicación de criterios a largo plazo y estratégicamente relevante por parte de los administradores a nivel corporativo, para evaluar el desempeño de los administradores de división y sus unidades. El control estratégico hace hincapié en los juicios subjetivos y suele aceptar criterios de evaluación intuitivos. Los controles estratégico, que por naturaleza se refieren al comportamiento, casi siempre requiere importante niveles de diversidad cognoscitiva entre los altos ejecutivos. Esta diversidad cognoscitiva capta las diferencias de creencias sobre las relaciones de causa-efecto y sobre los resultados deseados entre las preferencias de los altos ejecutivos los administradores a nivel corporativo dependen del control estratégico para obtener una comprensión de las estrategias que se aplican en cada una de las divisiones o unidades de negocios de la compañía. Puesto que el control estratégico permite una evaluación a nivel corporativo de todo el conjunto de las acciones estratégicas (aquellas que se ocupan tanto de la formación como de la aplicación de una estrategia a nivel de la unidades de negocios), los administradores as nivel corporativo deben entender a fondo las operaciones y los mercados de una división o unidad de negocios. El empleo de controles estratégicos exige también sustanciales intercambios de información entre los administradores corporativos y divisionales. Estos intercambios tienen lugar por medio de juntas formales e informales(es decir, no planeadas) en reuniones cara a cara (Mintzberg-Quinn: 1993,46).

Los controles de la organización es cierto que se miden en ciertos momentos, a largo plazo, pero hoy en día el negocio son los de corto y mediano plazo. El

conocimiento. La calidad profesional del gerente, es de suma importancia, ya que la organización tiene a veces varias áreas que cubrir, que en conjunto forman este todo, pero el manejo de ellas, da una mejor perspectiva, esto también es aplicable cuando la organización cuenta con varios negocios, lo que una estrategia es buena para un área, puede ser negativa para otra, de ahí que el gerente tenga conocimiento y sobretodo la capacidad de visión y de decisión, hará de él un elemento de suma importancia, para la organización

Las juntas de los elementos del grupo con el gerente, hacen el palpar de primera mano el comportamiento del mercado y de sus procesos, la verificación de estos, ayudan a la toma de decisiones, que normalmente hace el gerente.

A medida que aumenta la diversificación, el control estratégico puede ser restringido. En ocasiones, esta restricción genera el compromiso de reducir el nivel de diversificación de la empresa. (Mintzberg-Quinn: 1993,46).

Se considera que no siempre se logra esto, en la diversificación, el gerente debe lograr que todas se conjunten en una estrategia general, y puede existir que cada organización tenga sus propias estrategias.

El control financiero utiliza objetivos (por ejemplo, la recuperación de la inversión) que los administradores a nivel corporativo utilizan para evaluar los rendimientos obtenidos por cada unidad de negocio y los administradores responsables de su desempeño. (Mintzberg-Quinn: 1993,46).

La profesora Rosa Aguilar indica que en el control los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva. (Aguilar: 2005,5).

No sólo para el gerente, sino para la organización, el control de su personal, es de suma importancia, no sólo para que este sea productivo, sino que el logro de las metas de estos, se complementarán para el logro de los objetivos de la organización, el conocimiento y retroalimentación tanto de los resultados de la organización, como lo individuales, permitirán que en reuniones con el gerente se tomen, decisiones, que hagan modificar los objetivos, o bien adecuarlos, haciendo de este proceso un medio permanente para beneficio de la organización. Como se ha comentado la toma de decisiones por parte del gerente, será de importancia para la organización, ya que los miembros del grupo esperan para apoyar a su líder.

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE CONTROL

- a. Comparar los resultados con los planes generales.
- b. Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- c. Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- d. Comunicar cuales son los medios de medición.
- e. Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- f. Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- g. Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- h. Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

Lo anterior no sólo son actividades si no son medidas del control, la implementación es la garantía del gerente para la obtención de mejores resultados.

CAPITULO III Metodología

3.1 Diseño de la Investigación

En este apartado se indica la metodología aplicada en este estudio, se presenta y se describe las variables del tema de estudio.

La primera parte de la investigación será descriptiva, en donde fueron consultados libros de autores especialistas en el tema, bancos de datos de universidades, bajo el acceso del portal de la Universidad Autónoma de Nuevo León Biblioteca Raúl Rangel Frías, los cuales fueron registradas mediante fichas bibliográficas.

El tipo de investigación que ha de desarrollarse en el presente estudio debe diseñarse con la finalidad de obtener de viva voz o experiencia de los responsables de la administración de las empresas constructoras, con el fin de obtener el producto final del estudio es decir los resultados.

El desarrollo del estudio es una investigación no experimental cuantitativa, es definida como la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. (Hernández-Fernández-Baptista: 2007,205).

En esta investigación, en una primera etapa, se busca encontrar los tipos de administración que aplican las empresas constructoras que se desarrollan en el ámbito de la infraestructura aeroportuaria, y para observar como interactúan las variables de estudio, pero sin influir en estas, las preguntas a desarrollar se manejaran independientes unas de otras, de aquí obtener recomendaciones que se presentan como alternativa a la administración estratégica que pueda aplicar la Gerente y que le permita tener mayores ingresos y menores pérdidas.

En esta etapa de la investigación propuesta debe someterse a prueba la hipótesis planteada, mediante la formulación de preguntas, teniendo un estudio correlacional, entre sus variables, es decir la relación que guardan la variable independientes con la variable dependiente, tratar de encontrar su vinculo o su tipo de asociación, con información obtenida de las encuestas contestadas con dueños o gerentes de las empresas constructoras, es decir si nuestra variable independiente de eficiencia administrativa se relaciona y en que medida tendrá éxito la implementación de las variables de planeación, organización y control y evaluación en la empresa constructora.

El estudio será no experimental, considerándose al menos unas 40 encuestas siendo este nuestro alcance de estudio, para determinar lo que ocurre en las empresas constructoras, buscando con esto evidencia para validar la hipótesis o no.

El estudio no provocara ninguna situación, si no que se observará mediante la recopilación de información que constructoras tienen administraciones estratégicas y cuáles no.

Otra de las características del estudio es el de analizar cuál es el nivel o modalidad de las variables de estudio en el momento actual, y que el alcance inicial es el de tener el conocimiento de carácter exploratorio y descriptivo de las mismas.

La recolección de datos será sobre una muestra de las 160 constructoras que participan en las obras de 13 Aeropuertos del Grupo Aeroportuario del Centro Norte, repartidos en la República Mexicana, nuestra población serían todas las empresas constructoras que participan en la construcción de Obras en México. Lo anterior es por el tipo de investigación que pretende encontrar cuáles son las formas de administración de estas empresas y elaborar un sistema de administración estratégica.

3.2 Población y Muestra

Para definir la Población y muestra del tema seleccionado: Estrategias para una administración eficiente implementadas por parte de una Gerencia general de una empresa constructora, es de importancia definir que es una empresa constructora.

La empresa constructora conceptuada hoy en día es aquel tipo de empresa que se dedica a la construcción de cualquier tipo, ya sea en el ramo de urbanización, pavimentación, construcción de casas o edificios, o acabados para las mismas, en sí, la empresa prestadora de servicios para el ramo de la construcción.

En el desarrollo del estudio se tomó como base el padrón de contratistas que trabajan en el Grupo Aeroportuario del Centro Norte, 160 empresas, las cuales se dedican a diferentes tipos de construcciones desde el diseño, supervisión y construcción.

Con este tipo de universo se abarca a nivel nacional las empresas constructoras que en el ramo del área Aeroportuaria, pero no son sólo exclusivas de este ramo ya que tienen participación en otros sectores económicos de México.

¿Sobre qué o quiénes se recolectarán los datos? Directamente con los involucrados, es decir directamente con los dueños o gerentes encargados de las constructoras, esto con el fin de tener más directamente lo real que sucede en la administración o bien conocer del espectro administrativo

CALCULO DE LA MUESTRA

Para la determinación de la muestra, con el objetivo de medir y disminuir al mínimo el error estándar de la predicción en esta investigación, utilizamos la formula dada por (Hernández-Fernández-Baptista, 2007,244-245).

Tamaño Provisional de la muestra

$$n' = \frac{S^2}{V^2}$$

Tamaño de la muestra

$$= \frac{n'}{1 + (n'/N)}$$

Se = error estándar menor de 0.05

N = tamaño de la población = 160

S² = varianza de la muestra = p(1-p)= 0.09

V² = varianza de la población = (Se)² = (0.015)² = 0.0025

n' = tamaño provisional de la muestra = $\frac{S^2}{V^2} = 36$

Se = 0.05

S² = 0.09

V² = 0.0025

n' = 36

Sustituyendo en la formula de tamaño de la muestra

Obtenemos el tamaño de la muestra son 30 empresas que se tendrán que encuestar

De lo anterior y de la respuesta de las empresas la muestra se incremento a 40 empresas.

Como fue indicado el subgrupo de la población de interés serán las constructoras que trabajan para Grupo Aeroportuarios del Centro Norte, ya que estas han sido evaluadas y aprobadas después de una revisión técnica, económica y Financiera.

En base a lo anterior se puede concluir que el estudio es del tipo no probabilístico.

3.3 Diseño del Instrumento

Para el recopilación de datos, se formuló un cuestionario (ver Anexo A) y se aplicó a 40 empresas constructoras que trabajan para el Grupo Aeroportuario del Centro Norte, de un padrón de contratistas avalado por experiencia técnica y financieramente.

Para la elaboración del instrumento de medición se consideraron los objetivos, la hipótesis y el marco teórico de la investigación, de estos puntos se partió para la formulación de las preguntas, las mismas fueron pasadas a través de una consulta para su validación y filtración para su aceptación.

Se realizó la prueba de confiabilidad del instrumento, bajo la técnica del coeficiente Alfa de Cronbach, y con el apoyo del software SPSS, con el cual permite hacer una comprobación del contexto interno de cada ítem.

Se considera que el cuestionario es igual, cuando el Alfa de Cronbach tiende a 1, y se considera aceptable a partir de los resultados de 0.70.

Los resultados obtenidos del coeficiente de Alfa de Cronbach muestran en la tabla 2, con un valor de 0.9352 y Estándar Cronbach Alpha 0.9362, lo cual queda demostrada la confiabilidad del instrumento.

El diseño del cuestionario, comienza con una carta de solicitud y agradecimiento por la participación del estudio, dando paso a la explicación en qué consiste este y continuando con las preguntas de cada variable.

Tabla No 1 Clasificación de las empresas encuestadas por región, las cuales decidieron participar.

REGION	CANTIDAD
1 MONTERREY Y ZONA NORTE	19
2 DISTRITO FEDERAL	12
3 ZONA OCCIDENTAL	6
4 ZONA CENTRO	3

3.4 Confiabilidad y validez del Instrumento

Tabla No 2 Confiabilidad Alfa de Cronbach

	ítem	Media	Desviación Estándar	Total Media	Total Varianza	Coficiente Alfa
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA						
1	Cómo califica la administración en general de su constructora o empresa	60.50	12.8002	60.50	163.85	0.9329
2	Considera que hacer cambios en su administración, le podría significar mejores ingresos. Siendo esto:	73.00	14.7109	73.00	216.41	0.9381
3	En su empresa usted realiza la mayor parte de las actividades o delega a sus colaboradores parte de las tareas de la administración. Lo considera:	63.75	15.4733	63.75	239.42	0.9356
4	Si su respuesta fue la de delegar o asignar funciones administrativas a otros; entonces el resto de su tiempo, es para buscar otros contratos.	69.25	18.7271	69.25	350.70	0.9360
5	Cómo considera es el perfil académico de sus empleados en su empresa	58.25	15.8337	58.25	250.71	0.9342
6	La cantidad de empleados de su empresa es suficiente	62.00	14.8842	62.00	221.54	0.9352
7	Su empresa cuenta con objetivos, valores, metas, misión y visión, lo considerará	64.50	15.6811	64.50	245.90	0.9328
8	Cree que contar con ellos beneficia a su empresa?	75.50	10.1147	75.50	102.31	0.9345
9	En caso de tener objetivos, valores, metas, misión y visión, como considerará que se ha informado al personal de la empresa	54.75	16.3280	54.75	266.60	0.9329
10	Los empleados de su empresa tienen objetivos, metas y visión, propios, siendo esto	55.50	16.3221	55.50	266.41	0.9328
11	La evaluación de los objetivos, metas y visión, de su empresa, ha sido	52.00	12.6491	52.00	160.00	0.9332
PLANEACION						
12	Dentro de su empresa se realiza alguna planeación	58.00	12.6491	58.00	160.00	0.9331
13	Consideraría que de tener los recursos económicos para una planeación, la haría?	76.75	17.7428	76.75	314.81	0.9347
14	De su administración, sabe anticipadamente lo que se ha de hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién ha de hacerlo.	65.50	14.6672	65.50	215.13	0.9348
15	Usted y/o sus empleados cuentan con herramientas administrativas actualizadas para la planeación	61.00	14.2864	61.00	204.10	0.9331
16	De que manera usted y/o sus empleados anticipan problemas futuros. Estrechos o variantes de mercado	53.75	13.9021	53.75	193.27	0.9351
17	Usted y/o sus empleados tienen metas dentro de la empresa.	64.75	15.8499	64.75	251.22	0.9370
18	Sabe usted y/o sus empleados que espera la empresa de cada uno de ustedes	63.00	13.2433	63.00	175.38	0.9345
19	Su empresa cuenta con un programa de capacitación para usted y/o sus empleados	49.00	18.0881	49.00	327.18	0.9330
20	Se asignan recursos de los ingresos de la empresa, para el desarrollo de la planeación, el cual involucre estudios de mercado o tecnología.	44.50	17.5339	44.50	307.44	0.9329
21	Una de las debilidades y condiciones, para el éxito-fracaso de la planeación estratégica, es la voluntad del cambio de los administradores, en su empresa:	60.00	15.0214	60.00	225.64	0.9370

ORGANIZACIÓN						
22	Son organizadas las operaciones de su empresa.	63.25	14.2122	63.25	201.99	0.9352
23	La organización en su empresa, es manejada por un profesional, o por intuición.	59.50	21.5965	59.50	466.41	0.9354
24	Cómo cree que es la evaluación de sus procesos	55.50	14.3133	55.50	204.87	0.9330
25	En su organización, su personal a mostrado interés en las metas de la empresa	61.00	11.9400	61.00	142.56	0.9345
26	Dentro de su organización, están las tareas o funciones especializadas	63.00	13.2433	63.00	175.38	0.9333
27	Cómo considera el nivel de su personal	64.00	12.1529	64.00	147.69	0.9334
28	Que tanto delega la autoridad en su personal de mando intermedio.	65.00	12.6085	65.00	158.97	0.9353
29	Cuenta con apoyo externo administrativo para el manejo de su organización	60.25	21.4222	60.25	458.91	0.9351
30	Creé que el reclutamiento y selección de personal dentro de su empresa, es:	58.00	13.4355	58.00	180.51	0.9347
31	Por último su organización se ajusta a la luz de los resultados del control.	54.75	18.6723	54.75	348.65	0.9314
CONTROL Y EVALUACION						
32	Como considerará usted que se llevan los procesos de control y evaluación en su empresa	52.00	14.1784	52.00	201.03	0.9325
33	Los metodos para la evaluación de su organización y/o personal, son correctos	56.50	16.5715	56.50	274.61	0.9310
34	El control de su inventario en Almacén se lleva	55.50	19.2087	55.50	368.97	0.9307
35	La correlación del control de su inventario de Almacén con las salidas a obras se lleva	56.50	17.7663	56.50	315.64	0.9311
36	Se cuenta con algún esquema de control, lo considera:	60.00	16.9464	60.00	287.18	0.9333
37	Como considerará que se evalúan los controles en su empresa.	55.00	14.1421	55.00	200.00	0.9313
38	Considera que la frecuencia del control del almacén, es:	54.00	17.0670	54.00	291.28	0.9317
39	La evaluación o registros históricos de sus desperdicios, se hacen.	45.00	16.1722	45.00	261.54	0.9318
40	Usted delimita los controles de sus suministros y es?	57.75	15.7688	57.75	248.66	0.9319
41	Realiza arqueos de la entrada de su almacén con las salidas de sus proyectos	56.00	18.7835	56.00	352.82	0.9325
42	De los arqueos anteriores, realiza el cobro de extraordinarios	51.50	20.9456	51.50	438.72	0.9345

Cronbach Alpha 0.9362 Estándar Cronbach Alpha 0.9362

3.5 Comprobación de Hipótesis

Es importante la comprobación de la hipótesis de investigación, ya que su objetivo es comparar el estado actual que guardan las empresas constructoras que trabajan en la infraestructura aeroportuaria, con respecto al grado de eficiencia o índice de competitividad que deben tener las empresas, ya que el parámetro de la población mundial de empresas no cumple una eficiencia de un 70%, pues de acuerdo a el Instituto Mexicano de Competitividad (IMCO), nuestro país se ubica en el lugar 33 de una lista de 45 países obteniendo una calificación de 46.3.

El procedimiento de inferencia implica el aplicar 7 pasos de la técnica de demostración de hipótesis como lo señala (Levine: 1996) que consiste en lo siguiente:

1. Establecer las hipótesis (nula y alternativa)
2. Calcular las formulas estadísticas (media, varianza, Desv. Estándar, error estándar y calculo "t" student)
3. Establecer los valores críticos que separan la región de rechazo de la no rechazo.
4. Hacer el trazo de la distribución.
5. Realizar las estimaciones
6. Calcular los límites de confianza
7. Determinar si la estadística de prueba cae en la región de la estadística de prueba apropiada y tomar la decisión estadística.

La comprobación de la hipótesis de cada una de las variables se realizó a través de la técnica estadística t student, debido al número menos de la muestra de 40, ver anexo D.

La técnica t student es parte de la prueba paramétrica que se aplican a las variables cuantitativas con distribución normal. La utilización permite realizar el cálculo de la población a partir de la muestra.

CAPITULO IV Resultados

4.1 Análisis cuantitativo

Después de haberse obtenido los resultados de las encuestas, se procedió a procesar la información en una hoja de calculo (Excel) para obtener la matriz inicial de datos por empresa ítems. Se aplican técnicas estadísticas con ayuda del sofwer SPSS, obtenido el análisis de medidas de tendencias central, matriz de frecuencias de cada variable y el nivel de eficiencia de cada variable, con el análisis factorial.

4.2 Matriz inicial de datos

Los datos iniciales del cuestionario aplicado a las empresas constructoras ordenado por empresa y por ítem se muestran en la siguiente tabla.

En esta se muestran los valores de las empresas por variable, eficiencia administrativa (62.64), planeación (59.63), organización (60.43), y control y evaluación (54.52). El promedio general de las cuatro variables de todas las contratistas es de 59.

Tabla No 3 Resumen de datos iniciales por empresa y variables.

EMPRESAS	EFICIENCIA ADMINISTRATIVA	PLANEACION	ORGANIZACIÓN	CONTROL Y EVALUACION
1	73.64	74.00	66.00	73.64
2	64.55	62.00	74.00	57.27
3	51.82	56.00	47.00	43.64
4	57.27	50.00	58.00	44.55
5	70.00	66.00	54.00	53.64
6	60.91	58.00	60.00	40.91
7	59.09	47.00	52.00	59.09
8	60.91	54.00	56.00	51.82
9	73.64	74.00	67.00	71.82
10	62.73	58.00	62.00	42.73
11	64.55	52.00	60.00	50.00
12	66.36	60.00	62.00	60.91
13	71.82	66.00	68.00	62.73
14	64.55	62.00	66.00	57.27
15	58.18	54.00	56.00	44.55
16	60.91	60.00	59.00	55.45
17	64.55	56.00	56.00	66.36
18	64.55	58.00	62.00	62.73
19	70.00	70.00	70.00	70.00
20	47.27	47.00	50.00	31.82
21	44.55	58.00	48.00	19.09
22	62.73	52.00	40.00	35.45
23	62.73	44.00	62.00	50.00
24	60.91	58.00	58.00	51.82
25	57.27	54.00	56.00	50.00
26	70.00	67.00	70.00	64.55
27	62.73	60.00	54.00	51.82
28	70.00	66.00	64.00	59.09
29	68.18	68.00	64.00	60.91
30	55.45	52.00	60.00	59.09

31	73.64	66.00	74.00	70.00
32	77.27	78.00	80.00	80.91
33	51.82	56.00	56.00	59.09
34	55.45	66.00	64.00	70.00
35	71.82	64.00	70.00	68.18
36	51.82	58.00	48.00	19.09
37	62.73	66.00	60.00	50.00
38	64.55	72.00	74.00	50.00
39	55.45	44.00	48.00	50.00
40	59.09	52.00	62.00	60.91
MEDIA	62.64	59.63	60.43	54.52

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario aplicado a las empresas. Ver Anexo C.

4.3 Análisis de medidas de tendencia central

En la tabla 4 se analiza las medidas de tendencia central, como son el mínimo, máximo, media y desviación estándar de cada uno de los ítem.

Donde se puede observar que el valor mínimo fue 10 y el valor máximo es 90; la media máxima fue de 76.75 y se encuentra en ítem:

Tabla No 4 Medidas de tendencia central por ítem.

ítem	N	MIN	MAX	MEDIA	MEDIANA	MODA	Desviación estándar
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA							
1) Cómo califica la administración en general de su constructora o empresa	40	30	90	60.50	60	70	12.8002
2) Considera que hacer cambios en su administración, le podría significar mejores ingresos. Siendo esto:	40	30	90	73.00	60	70	14.7109
3) En su empresa usted realiza la mayor parte de las actividades o delega a sus colaboradores parte de las tareas de la administración. Lo considera:	40	30	90	63.75	60	70	15.4733
4) Si su respuesta fue la de delegar o asignar funciones administrativas a otros, entonces el resto de su tiempo, es para buscar otros contratos.	40	10	90	69.25	50	70	18.7271
5) Cómo considera es el perfil académico de sus empleados en su empresa	40	30	90	58.25	60	70	15.8337
6) La cantidad de empleados de su empresa es suficiente	40	30	90	62.00	60	70	14.8842
7) Su empresa cuenta con objetivos, valores, metas, misión y visión, lo considerará	40	30	90	64.50	60	70	15.8811
8) Cree que contar con ellos beneficia a su empresa?	40	50	90	75.50	70	70	10.1147
9) En caso de tener objetivos, valores, metas, misión y visión, como considerará que se ha informado al personal de la empresa	40	30	90	54.75	60	50	16.3280
10) Los empleados de su empresa tienen objetivos, metas y visión, propios, siendo esto	40	30	70	55.50	50	50	16.3221
11) La evaluación de los objetivos, metas y visión, de su empresa, ha sido	40	30	70	52.00	50	50	12.6491

ítem	N	MIN	MAX	MEDIA	MEDIANA	MODA	Desviación estándar
PLANEACION							
1) Dentro de su empresa se realiza alguna planeación	40	30	90	58.00	60	70	12.8491
2) Consideraría que de tener los recursos económicos para una planeación, la haría?	40	50	90	78.75	70	90	17.7428
3) De su administración, sabe anticipadamente lo que se ha de hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién ha de hacerlo.	40	30	90	65.50	60	70	14.8872
4) Usted y/o sus empleados cuentan con herramientas administrativas actualizadas para la planeación	40	30	90	61.00	60	70	14.2884
5) De que manera usted y/o sus empleados anticipan problemas futuros. Estrechos o variantes de mercado	40	30	90	53.75	60	50	13.9021
6) Usted y/o sus empleados tienen metas dentro de la empresa.	40	30	90	64.75	60	70	15.8469
7) Sabe usted y/o sus empleados que espera la empresa de cada uno de ustedes	40	30	90	63.00	60	70	13.2433
8) Su empresa cuenta con un programa de capacitación para usted y/o sus empleados	40	10	90	49.00	50	50	18.0681
9) Se asignan recursos de los ingresos de la empresa, para el desarrollo de la planeación, el cual involucre estudios de mercado o tecnología.	40	10	90	44.50	50	50	17.5339
10) Una de las debilidades y condiciones, para el éxito-fracaso de la planeación estratégica, es la voluntad del cambio de los administradores, en su empresa.	40	30	90	60.00	60	50	15.0214

ítem	N	MIN	MAX	MEDIA	MEDIANA	MODA	Desviación estándar
ORGANIZACIÓN							
1) Son organizadas las operaciones de su empresa.	40	50	90	63.25	70	70	14.2122
2) La organización en su empresa, es manejada por un profesional, o por intuición.	40	30	90	59.50	60	70	21.5965
3) Cómo cree que es la evaluación de sus procesos	40	30	90	55.50	60	50	14.3133
4) En su organización, su personal a mostrado interés en las metas de la empresa	40	30	90	61.00	60	70	11.9400
5) Dentro de su organización, están las tareas o funciones especializadas	40	30	90	63.00	60	70	13.2433
6) Cómo considera el nivel de su personal	40	30	90	64.00	60	70	12.1529
7) Que tanto delega la autoridad en su personal de mando intermedio.	40	50	90	65.00	70	70	12.8085
8) Cuenta con apoyo externo administrativo para el manejo de su organización	40	10	90	60.25	50	70	21.4222
9) Cree que el reclutamiento y selección de personal dentro de su empresa, es:	40	30	90	58.00	60	50	13.4355
10) Por último su organización se ajusta a la luz de los resultados del control.	40	10	70	54.75	40	70	18.8723

ítem	N	MIN	MAX	MEDIA	MEDIANA	MODA	Desviación estándar
CONTROL Y EVALUACION							
1) Como considerará usted que se llevan los procesos de control y evaluación en su empresa	40	10	70	52.00	40	50	14.1784
2) Los métodos para la evaluación de su organización y/o personal, son correctos	40	10	90	58.50	50	50	18.5715
3) El control de su inventario en Almacén se lleva	40	10	90	55.50	50	50	19.2087
4) La correlación del control de su inventario de Almacén con las salidas a obras se lleva	40	10	90	58.50	50	50	17.7683
5) Se cuenta con algún esquema de control, lo considera:	40	10	90	80.00	50	50	18.9464
6) Como considerará que se evalúan los controles en su empresa.	40	30	90	55.00	80	50	14.1421
7) Considera que la frecuencia del control del almacén, es:	40	10	90	54.00	50	50	17.0670
8) La evaluación o registros históricos de sus recomendaciones, se hacen.	40	10	70	45.00	40	50	18.1722
9) Usted define los controles de sus suministros y es?	40	30	90	57.75	80	50	15.7688
10) Realiza arques de la entrada de su almacén con las salidas de sus proyectos	40	10	90	58.00	50	70	18.7835
11) De los arques anteriores, realiza el cobro de extraordinarios	40	10	90	51.50	50	50	20.9458

4.4 Matriz de frecuencias

Las variables medidas sobre los individuos se agrupan en las denominadas matrices de datos rectangulares y completas, donde las filas identifican a los individuos estadísticos y las columnas a las variables medidas sobre los individuos, teniendo todos los individuos medidas las mismas variables.

Los datos se han recogido en un contexto observación, por oposición a los datos experimentales, esto es, los datos no forman parte de un plan diseñado para probar una cierta hipótesis o medir unos determinados efectos.

La finalidad principal es entender los datos recogidos, ver cuales son las asociaciones entre variables, si existen grupos particulares de individuos, verificar su coherencia, establecer una topología que nos sirva de síntesis, establecer unas hipótesis que deberán ser probadas.

Tabla 5 Matrices de frecuencias

EFICIENCIA ADMINISTRATIVA										
1) Cómo califica la administración en	2) Considera que hacer cambios	3) En su empresa usted realiza la	4) Si su respuesta fue la de delegar o	5) Cómo considera es el perfil académico	6) La cantidad de empleados	7) Su empresa cuenta con objetivos.	8) Cree que contar con ellos beneficia	9) En caso de tener objetivos, valores.	10) Los empleados de su empresa	11) La evaluación de los objetivos.
90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
1	13	3	9	1	3	4	12	1	2	0
70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
21	21	24	25	19	21	25	27	14	14	10
50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
16	5	12	4	17	13	7	1	20	17	24
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
2	1	0	0	2	3	4	0	4	7	6
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
40	40	39	39	39	40	40	40	39	40	40

PLANEACION										
1) Dentro de su empresa se realiza	2) Considera que tener los	3) De su administración, sabe anticipada	4) Usted y/o sus empleados cuentan	5) De que manera usted y/o sus	6) Usted y/o sus empleados tienen	7) Sabe usted y/o sus empleados	8) Su empresa cuenta con un	9) Se asignan recursos de los	10) Una de las debilidades y	
90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
0	20	5	3	1	3	2	1	1	3	
70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
19	16	23	18	9	27	24	9	6	17	
50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
18	3	10	17	28	8	12	20	16	17	
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
3	0	2	2	1	1	2	7	15	3	
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	
40	39	40	40	39	39	40	40	40	40	40

ORGANIZACIÓN										
1) Son organizadas las operaciones	2) La organización en su empresa,	3) Cómo cree que es la evaluación	4) En su organización, su personal a	5) Dentro de su organización, están	6) Cómo co	7) Que tanto delega la autoridad	8) Cuenta con apoyo externo administrativo	9) Creé el reclutamiento y	10) Por último su organización se	
90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
1	6	2	1	2	2	4	6	1	0	0
70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
27	15	11	21	24	25	22	17	17	19	19
50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
11	14	23	17	12	12	14	11	19	15	15
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
0	3	4	1	2	1	0	4	3	3	3
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	2
39	38	40	40	40	40	40	39	40	39	39

CONTROL Y EVALUACION										
1) Como considerará usted que se llevan	2) Los metodos para la evaluación	3) El control de su inventario	4) La correlación de su control	5) Se cuenta con algún esquema	6) Como se considerará que se evalúan los	7) Considera que la frecuencia	8) La evaluación o registros históricos	9) Usted delimita los controles de sus	10) Realiza arqueos de la entrada	11) De los arqueos anteriores, realiza el
90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
0	2	3	3	4	1	1	0	1	2	2
70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
11	15	14	13	16	13	15	6	18	17	13
50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
23	18	16	20	17	21	16	21	18	14	15
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
5	4	5	2	2	5	7	10	2	5	6
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
1	1	2	2	1	0	1	3	0	2	4
40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40

4.5 Análisis factorial

El análisis factorial se utiliza en la presente investigación para verificar la eficiencia de cada una de las variables. Las tablas del proceso se localizan en el Anexo C.

Después de analizar los resultados estadísticos se obtuvo la eficiencia de cada una de las variables como se muestra en la figura 3, es resultados Más alto fue de el de la eficiencia administrativa con un 62.84 %, seguida de la Organización 60.45 %, y de cerca la Planeación con un 59.63 %, y por último y el talón de Aquiles de las empresas es el control y evaluación con un 54.52 %. El porcentaje general fue de un 59.36 %.

Figura 4 Resultados estadísticos

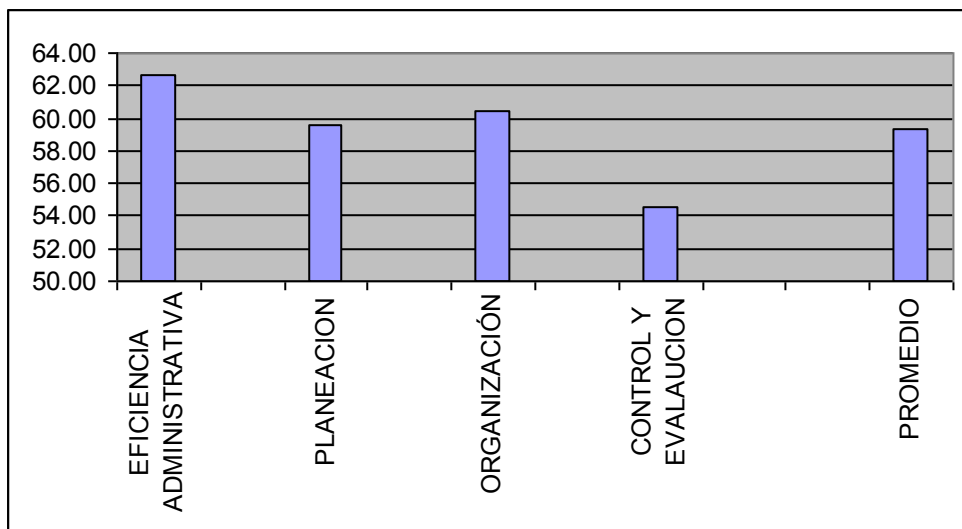


Tabla No 6 Percepción de las empresas con respecto a la pregunta, ¿ Marque la variable que considere más limitante para la “VARIABLE EN CUESTION”?.

VARIABLE	EFICIENCIA ADMINISTRATIVA	PLANEACION	ORGANIZACIÓN	CONTROL
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA	0	14	5	23
PLANEACION	16	0	16	5
ORGANIZACIÓN	12	19	0	12
CONTROL	12	7	19	0
TOTAL DE RESPUESTAS	40	40	40	40

4.6 Comprobación de Hipótesis

La comprobación de la hipótesis de cada una de las variables se realizó a través de la técnica estadística t student, debido al número menos de la muestra de 40, ver anexo D.

La técnica t student es parte de la prueba paramétrica que se aplican a las variables cuantitativas con distribución normal. La utilización permite realizar el cálculo de la población a partir de la muestra.

Los resultados obtenidos para cada una de las variables fueron los siguientes:

- | | |
|------------------------------|--------------|
| 1) EFICIENCIA ADMINISTRATIVA | menor al 70% |
| 2) PLANEACION | menor al 70% |
| 3) ORGANIZACIÓN | menor al 70% |
| 4) CONTROL Y EVALUACION | menor al 70% |

CAPITULO V Conclusiones y propuesta

Conclusiones y propuesta

- Los resultados nos arrojan que parte de nuestro principal objetivo era el de conocer el estatus de la administración que hoy en día desarrollan las empresas constructoras, nos queda claro que no aplican correctamente los métodos de administración, estos es por los resultados obtenidos, que existen muchas debilidades en sus sistemas de producción, que no tienen o ejercen las variables estudiadas de planeación, organización y mucho menos de control y evaluación, un primer paso sería detectar las fuerzas y debilidades de la empresa, y en seguida la implementación de mejoras, políticas y objetivos claros, pero que sean compromisos por parte del grupo directivo y del grupo operador.
- Para diseñar y /o elaborar un sistema de administración para aplicar por parte del gerente de la empresas constructora, este debe tener un compromiso personal y contar con todo el apoyo del dueño o socios, para el éxito de la implementación.

Cómo a la luz de los resultados obtenidos es interesante observar que esta investigación nos arroja que las empresas están por debajo de lo planteado de eficiencia o competitividad siendo lo esperado un 70%, están presentaron una máxima de 62.84% de eficiencia y en control y evaluación un 54.52%, pero se ubican por encima de la tabla de competitividad internacional del 2006, en donde México se ubica en un lugar 33 con un 46.31%, y el obtenido promedio de nuestras empresas fue de 59.36%.

Otro resultado ha sido que se encontrar que en todas las variables, eficiencia, planeación , organización y control, presentaron debilidades, en donde a pesar de llevar procesos administrativos, estos parece que no son llevados de manera organizada, no ligan resultados, con planeación, o en sí a al administración, lo que da por resultado pérdidas, o si bien un mal manejo de recursos.

PLANEACION

- Una de las tareas importante durante la administración es el desarrollar una planificación de la empresa o proyecto.
- El objetivo de la planeación es que el trabajo adecuado se haga correctamente la primera vez, ya que es más caro y más eficaz que tener que realizar trabajo adicional para arreglar errores.
- Otro punto importante de la planificación es la asignación de responsabilidades, las fechas e hitos del programa, los riesgos, las limitaciones y suposiciones principales y la gestión de cada uno de ellos. También debe incluir instrucciones para la ejecución y el control.
- Durante la planeación es importante disponer de una lista de los recursos, productos o servicios necesarios para cada actividad. La lista debe especificar no sólo los recursos que cada actividad precisa, si no también cuándo y en qué cantidad.
- No debe tampoco olvidarse de los estándares de calidad y elaborar un plan de gestión de la calidad.
- Otro punto también es el de desarrollo de los canales de comunicación, esto en casi cualquier empresa es un problema, es por eso debe desarrollarse un plan de gestión de comunicaciones que ganatice que la información se distribuya a las personas adecuadas, en el momento oportuno y en el formato adecuado.

- Es importante indicar que la planeación propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismos.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- La moral se eleva sustancialmente, ya que todos los miembros de la empresa conocen hacia donde se dirigen sus esfuerzos.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

CONTROL

De las siguientes propuestas es de esperarse que el Gerente debe contar con las herramientas que le permitan desarrollar el control para abatir en lo posible las debilidades de las empresas y que son

- Cuando es necesario el control.
- Los cambios son inherentes a cualquier proyecto o administración, deben gestionarse los cambios que surjan, es importante controlar todos los aspectos, el control implica medir, es importante contar con las herramientas adecuadas, si no existen deben planearse, realizar el seguimiento y ajustar las acciones para alcanzar los resultados y el progreso necesarios para sus fines.
- El control debe conocer el estado que guarda la empresa, lo que significa dar seguimiento a cada una de las actividades de trabajo, enseguida comparar estas con de la planeación, lo cual ayudará a determinar que área se deben de controlar y en su caso modificar o fortalecer.
- Si existen cambios del medio o en si del estado económico, deben tomarse acciones correctivas, ahorros en desperdicios, menos desperdicios en el desarrollo de los trabajos que se traduzcan en ganancias tanto para empleadores o como empleados.
- Para estos cambios se deben de tener los métodos o técnicas de identificación, y de reacción rápida. Es importante identificar factores, reconocer los cambios digamos en el mercado, gestionar lo más pronto posible los cambio y lo más importante, asegurarse que los cambios propuestos sean beneficiosos.
- No sólo es importante los cambios del ambiente económico en que vive la constructora, sino también lo es en el desarrollo de sus proyectos, ya sean propios o de servicios a terceros.
- Significa conocer los documentos de los proyectos u obras que se desarrollan, la experiencia ha demostrado que se carece de la regla de la lectura, es decir no se lee, el contenido del contrato y sus bases.
- Ya que el control de cambios también conlleva la actualización de los documentos del proyectos, para asegurarse de que la información es coherente con el cambio, y llamamos a la experiencia en el desarrollo de proyectos, donde cualquier cambio debe manifestarse desde las órdenes de compra para los cambios, esto será una de las herramientas donde se determine la generación de obra extraordinaria, la cual a la postre si se cobra, no dará lugar a pérdidas , así mismo el cobro de las escalaciones en casi todos los contratos son los medios para poder cobrar lo que la situación económica haga daño a nuestra economía de obra, y por ende a nuestra contabilidad. Se debe recordar que los costos inicial son planes que se aprueban antes de que empiece el proyecto, como el presupuesto original, que es el costo inicial de presupuesto.
- Es importante que se registre cualquier cambio y al igual, casi en cualquier proyecto u obra, esto se hace mediante la bitácora, y debe

entenderse que cualquier cambio que se realiza en este ámbito, puede ser una mejora a nuestro proyecto, y puede ser que añada una característica de beneficio a nuestro proyecto, y que el producto final puede aumentar las ventas en el mercado, aunque existen veces donde por situaciones desconocidas o por un mal conocimiento de las condiciones propias de la obra obliguen a estos cambios, no debe tampoco perderse que también esto podría perjudicar nuestro proyecto u obra.

- Si estos cambios pueden perjudicar en los costos, ya que si estos son demasiados elevados, es posible que se tenga que abandonar el proyecto, es por eso valorar todos los aspectos de un cambio de ámbito, antes de su implementación, pero lo que nos debe marcar nuestro control, es el registro de cada uno de estos eventos, es recomendable dependiendo del tamaño del proyecto u obra, contar con una persona que esté al tanto de cada cambio y que los plasme estos en los documentos oficiales, el éxito del cobro dependerá de esta actividad.
- Es importante establecer un sistema de control de cambios
 - o Se debe definir los pasos necesarios para el cambio.
 - o Deben incluirse las descripciones de los asuntos que precisen un cambio.
 - o Deben contarse con las aprobaciones de las personas que tenga la autoridad.
 - o Contar con informes y resúmenes periódicos sobre los cambios.
 - o Contar con el formulario del cambio.
- Por último es importante contar con una base de datos históricas de las lecciones aprendidas durante la gestión de cada obra.

Cuando se gestiona un cambio en un proyecto u obra es importante mantener una base de datos con las lecciones, costos y participantes, por ejemplo si un cambio afectó negativamente al proyecto u obra, debe registrarse los detalles de las circunstancias, sus consecuencias, en una base de datos histórica. Debería registrarse en la base de datos, la acción correctiva que se llevo a cabo para contabilizar los cambios. Cualquier información que pueda registrarse se podrá utilizara en

Bibliografía

Aguilar Omar, **La gestión estratégica en la creación de valor para las empresas**, 2004, ESP, Site e-bray.com / Biblioteca Universitaria Rangel Frías. Feb-Mzo 2008. Editorial Ediciones Deusto.

Aguilar Rosa, **Proceso Administrativo**, 2005, Site e-bray.com / Biblioteca Universitaria Rangel Frías. Feb-Mzo 2008. Editorial Ilustrados.com.

Aguirre De Lázaro Erwin, **Planeación estratégica de la gestión Tecnológica**, 2006, CUBA Site e-bray.com / Biblioteca Universitaria Rangel Frías. Feb-Mzo 2008. Editorial Centro de folletos Gerenciales.

Aldana Valdés Eduardo, **Planeación y estrategia**, 1995, Perú, Editorial MDU Unidad Editorial.

Álvarez Héctor Felipe, **Principios de Administración**, 2000, ARG, Editorial Ediciones Eudecor.

Álvarez Héctor Felipe, **Dirección Estratégica**, 2000, ARG, Editorial Ediciones Eudecor.

Ansof H.I. – Declerck R.P. – Hayes R.L., **El planteamiento estratégico**, 2003, EU, Editorial Trillas, traducción Toussaint Emilio.

Carrera Elibeth, **Control**, 2005, PERU, Site e-bray.com / Biblioteca Universitaria Rangel Frías. Feb-Mzo 2008. Editorial Ilustrados.com

Chamoun Yamal Juan, **Administración Profesional de Proyectos**, 2002, MEX, Editorial Mc Graw Hill Interamericana.

COSO/Coopers&Lybran, **Los nuevos conceptos del control interno**, 2007, Site e-bray.com / Biblioteca Universitaria Rangel Frías. Feb-Mzo 2008. Editorial Días Santos.

David Fred R, **Conceptos de Administración estratégica**, 1995, EU, Editorial Prentice Hall.

Dessler Gary, **Administración de Personal**, 1994, EU, Editorial Prentice Hall.

Dickson Franklyn, **El éxito en la administración de las empresas medianas y pequeñas**, 1974, EU, Editorial Prentice Hall.

Gitman Lawrence, **Fundamentos de Administración Financiera**, 1978, EU, Editorial Harla.

Hernández Sampieri Roberto – Fernández Collado Carlos – Baptista Lucio Pilar, **Metodología de la Investigación**, 2007, México, Editorial Mc Graw Hill.

Hitt Michael – Ireland Duane – Hoskisson Robert, **Administración estratégica**, 1995, EU, Editorial International Thomson Editores.

Hube George, **Administración de personal**, 1994, EU, Editorial Prentice Hall.

Johnson Gerrey - Scholes Kevan, **Dirección estratégica**, 1997, EU, Editorial Prentice Hall.

Koontz Harold – O’Donnell Cyril – Wehrich Heinz, **El proceso estratégico**, 1983, EU, Editorial McGraw Hill.

Mintzberg Henry – Brian Quinn James-John Voyer, **El proceso estratégico**, 1993, EU, Editorial Prentice Hill.

Munch Lourdes- García José, **Fundamentos Administrativos**, 2005, MEX, Editorial Trillas.

Ortiz Alberto, **Historia de la administración**, 2005, PERU, Site e-bray.com / Biblioteca Universitaria Rangel Frías. Feb-Mzo 2008. Editorial Ilustrado.com.

Pelayo Carmen, Las principales Teorías Administrativas y sus principales enfoques, 2005, Site e-bray.com / Biblioteca Universitaria Rangel Frías. Feb-Mzo 2008. Editorial Ilustrado.com.

Robbins Stephen – Coulter Mary, **Administración**, 1996, EU, Editorial Prentice Hall.

Saloner Garth –Shepard Andrea – Podolny Joel, **Administración Estratégica**, 2005, EU, Editorial Limusa Wiley

Stoner James – Freeman Edward, **Administración**, 1996, EU, Editorial Prentice Hall.

Suarez Salazar Carlos, **Administración de empresas constructoras**, 1982, México, Editorial Limusa.

Tena Millán Joaquín, **La inteligencia competitiva en la planificación estratégica y financiera**, 2004, ESP, Site e-bray.com / Biblioteca Universitaria Rangel Frías. Feb-Mzo 2008. Editorial Ediciones Deusto.

Terrey George, **Principios de Administración**, 1980, EU, Editorial Cecs.

Anexo A
Formato del cuestionario



BUENOS DIAS

En primera instancia se agradece que nos brinde la oportunidad de conocer acerca de su empresa, ya que se esta desarrollando un estudio que servirá para realizar una tesis profesional de maestría acerca de la administración que hoy en día realizan las empresas constructoras.

Recurso a usted para que conteste algunas cuestiones que no le llevarán mucho tiempo, sus respuestas serán confidenciales, y se utilizarán de una manera global.

Se le pide por favor que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible.

No hay respuestas correctas ni incorrectas, Estas simplemente reflejan su opinión personal y/o la situación que vive su empresa.

Las opiniones de todos los encuestados serán sumadas e incluidas en la tesis profesional, pero nunca se comunicarán datos individuales.

Lea cuidadosamente, todas las preguntas tienen cinco opciones de respuesta, elija la que mejor describa lo que ocurre en su empresa. Solamente una opción.

Marque con claridad la opción elegida con una cruz.

Muchas gracias por su colaboración.

Atentamente

Ing Raúl A. Segovia Rdz

Preguntas de Estudio

Nombre de la empresa: _____

Dirección: _____

Mail de la empresa: _____

Fecha: _____

Puesto desempeñado: _____

Nota: Favor de contestar el siguiente cuestionario según considere la medición de la escala (Marque con una X).

Conteste sólo una opción.

-Variable Dependiente Eficiencia Administrativa

	EXCELENTE	MUY BIEN	REGULAR	MALA	MUY MALA
1) Cómo califica la administración en general de su constructora o empresa					
2) Considera que hacer cambios en su administración, le podría significar mejores ingresos. Siendo esto:					
3) En su empresa usted realiza la mayor parte de las actividades o delega a sus colaboradores parte de las tareas de la administración. Lo considera:					
4) Si su respuesta fue la de delegar o asignar funciones administrativas a otros; entonces el resto de su tiempo, es para buscar otros contratos.					
5) Cómo considera es el perfil académico de sus empleados en su empresa					
6) La cantidad de empleados de su empresa es suficiente					
7) Su empresa cuenta con objetivos, valores, metas, misión y visión, lo considerará					
8) Cree que contar con ellos beneficia a su empresa?					
9) En caso de tener objetivos, valores, metas, misión y visión, como considerará que se ha informado al personal de la empresa					
10) Los empleados de su empresa tienen objetivos, metas y visión, propios, siendo esto					
11) La evaluación de los objetivos, metas y visión, de su empresa, ha sido					

Marque la variable que considere más limitante para la Eficiencia Administrativa

Planeación

Organización

Control y Evaluación

-Variable Independiente Planeación

	EXCELENTE	MUY BIEN	REGULAR	MALA	MUY MALA
1) Dentro de su empresa se realiza alguna planeación					
2) Consideraría que de tener los recursos económicos para una planeación, la haría?.					
3) De su administración, sabe anticipadamente lo que se ha de hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién ha de hacerlo.					
4) Usted y/o sus empleados cuentan con herramientas administrativas actualizadas para la planeación					
5) De que manera usted y/o sus empleados anticipan problemas futuros. Estreches o variantes de mercado					
6) Usted y/o sus empleados tienen metas dentro de la empresa.					
7) Sabe usted y/o sus empleados que espera la empresa de cada uno de ustedes					
8) Su empresa cuenta con un programa de capacitación para usted y/o sus empleados					
9) Se asignan recursos de los ingresos de la empresa, para el desarrollo de la planeación, el cual involucre estudios de mercado o tecnología.					
10) Una de las debilidades y condiciones, para el éxito-fracaso de la planeación estratégica, es la voluntad del cambio de los administradores, en su empresa:					

Marqué la variable que considere más limitante para la Planeación.

Eficiencia Administrativa

Organización

Control y Evaluación

-Variable Independiente Organización

	EXCELENTE	MUY BIEN	REGULAR	MALA	MUY MALA
1) Son organizadas las operaciones de su empresa.					
2) La organización en su empresa, es manejada por un profesional, o por intuición.					
3) Cómo cree que es la evaluación de sus procesos					
4) En su organización, su personal a mostrado interés en las metas de la empresa					
5) Dentro de su organización, están las tareas o funciones especializadas					
6) Cómo considera el nivel de su personal					
7) Que tanto delega la autoridad en su personal de mando intermedio.					
8) Cuenta con apoyo externo administrativo para el manejo de su organización					
9) Creé que el reclutamiento y selección de personal dentro de su empresa, es:					
10) Por último su organización se ajusta a la luz de los resultados del control.					

Marque la variable que considere más limitante para la Organización.

- Eficiencia Administrativa
- Planeación
- Control y Evaluación

-Variable Independiente Control y Evaluación

	EXCELENTE	MUY BIEN	REGULAR	MALA	MUY MALA
1) Como considerará usted que se llevan los procesos de control y evaluación en su empresa					
2) Los metodos para la evaluación de su organización y/o personal, son correctos					
3) El control de su inventario en Almacén se lleva					
4) La correlación del control de su inventario de Almacén con las salidas a obras se lleva					
5) Se cuenta con algún esquema de control, lo considera:					
6) Como considerará que se evalúan los controles en su empresa.					
7) Considera que la frecuencia del control del almacén, es:					
8) La evaluación o registros históricos de sus desperdicios, se hacen.					
9) Usted delimita los controles de sus suministros y es?					
10) Realiza arqueos de la entrada de su almacén con las salidas de sus proyectos					
11) De los arqueos anteriores, realiza el cobro de extraordinarios					

Marque la variable que considere más limitante para la Control y Evaluación.

- Eficiencia Administrativa
- Planeación
- Organización

Anexo B
Datos iniciales por Empresa

EMPRESAS	EFICIENCIA ADMINISTRATIVA											
	1) Cómo califica la administración en	2) Considera que hacer cambios	3) En su empresa usted realiza la	4) Si su respuesta fue la de delegar o	5) Cómo considera es el perfil académico	6) Cantidad de empleados	7) La empresa cuenta con objetivos.	8) Su empresa beneficia	9) Cree con ellos valores.	10) En caso de tener objetivos, de empresa	11) Los empleados de su empresa	12) La evaluación de los objetivos.
1	70	70	70	90	50	70	90	90	70	70	70	70
2	70	90	50	70	70	50	70	90	50	50	50	50
3	50	90	0	0	50	50	70	70	50	70	70	70
4	50	70	50	70	70	50	50	70	50	50	50	50
5	70	70	90	90	70	50	70	90	70	50	50	50
6	70	90	70	10	70	70	50	90	50	50	50	50
7	70	70	50	70	50	70	70	70	50	50	30	30
8	50	70	70	70	50	50	70	70	50	70	70	70
9	70	50	70	90	70	70	90	70	90	70	70	70
10	70	90	70	90	50	70	70	70	30	30	50	50
11	70	90	70	90	50	50	70	70	50	50	50	50
12	70	90	70	70	70	70	70	70	50	50	50	50
13	70	90	70	70	70	50	70	70	70	90	70	70
14	70	50	70	70	50	50	70	90	70	70	50	50
15	50	50	90	90	0	90	50	90	50	30	50	50
16	50	70	50	70	50	70	70	70	70	50	50	50
17	50	90	70	70	50	70	70	70	50	70	50	50
18	50	70	70	70	70	70	70	70	70	50	50	50
19	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
20	50	70	70	70	50	70	30	50	0	30	30	30
21	50	70	50	50	50	30	30	70	30	30	30	30
22	50	70	70	90	50	50	70	70	50	70	50	50
23	50	70	50	70	70	70	50	70	70	70	50	50
24	70	30	70	70	70	70	70	70	50	50	50	50
25	50	70	70	70	50	50	50	70	50	50	50	50
26	90	50	70	70	50	90	90	90	70	50	50	50
27	50	70	70	70	70	70	70	70	50	50	50	50
28	70	90	70	70	70	70	70	70	50	70	70	70
29	70	70	50	50	70	70	90	90	70	70	50	50
30	30	90	70	70	70	90	30	70	30	30	30	30
31	70	90	50	90	70	70	70	90	70	70	70	70
32	70	70	90	90	70	70	70	90	70	90	70	70
33	50	90	50	50	30	70	50	90	30	30	30	30
34	70	70	50	70	50	30	70	70	50	50	30	30
35	70	70	70	70	90	70	70	70	70	70	70	70
36	30	70	50	70	30	30	70	70	70	30	50	50
37	50	90	70	50	70	70	50	90	50	50	50	50
38	70	50	70	70	70	50	70	70	50	70	70	70
39	50	70	70	70	50	50	30	70	50	50	50	50
40	70	70	50	70	50	50	70	70	50	50	50	50

EMPRESAS	PLANEACION									
	1) Dentro de su empresa se realiza	2) Considera que de tener los	3) De su administración, sabe anticipada	4) Usted y/o sus empleados cuentan	5) De que manera usted y/o sus	6) Usted y/o sus empleados tienen	7) Sabe usted y/o sus empleados	8) Su empresa cuenta con un	9) Se asignan recursos de los	10) Una de las debilidades y
1	70	90	70	70	70	70	70	70	90	70
2	70	90	50	70	70	70	50	50	30	70
3	50	50	50	50	50	70	50	70	50	70
4	70	90	70	70	50	50	50	10	10	30
5	70	70	70	70	70	70	70	50	50	70
6	50	90	70	50	50	70	70	50	30	50
7	50	70	70	70	0	70	30	30	30	50
8	50	70	70	50	50	30	70	50	50	50
9	70	70	90	70	70	90	90	70	70	50
10	50	70	70	50	50	70	70	50	50	50
11	50	90	50	50	50	70	70	10	30	50
12	70	90	70	50	50	70	70	30	30	70
13	70	90	70	70	70	70	70	50	50	50
14	70	90	50	70	50	50	70	50	70	50
15	30	90	70	50	50	70	70	30	30	50
16	50	70	70	50	50	70	70	50	50	70
17	50	90	50	50	50	70	70	50	30	50
18	50	90	50	50	50	70	70	50	50	50
19	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
20	50	0	70	50	70	70	50	30	30	50
21	50	70	70	50	50	70	70	50	30	70
22	50	70	50	50	50	70	50	30	30	70
23	30	70	30	30	30	50	50	50	30	70
24	70	70	50	50	50	70	50	50	50	70
25	50	50	50	70	50	50	50	50	50	70
26	70	90	90	90	50	0	70	70	50	90
27	50	50	70	50	50	70	70	70	70	50
28	70	90	70	70	50	70	50	70	50	70
29	70	90	70	70	50	70	70	50	50	90
30	70	70	70	50	50	50	70	50	10	30
31	50	90	90	90	50	90	50	50	50	50
32	70	90	70	90	70	70	90	90	70	70
33	70	90	50	30	50	50	70	70	50	30
34	70	70	90	70	50	70	70	50	50	70
35	70	70	70	70	50	70	70	70	50	50
36	30	90	70	70	50	70	70	10	30	90
37	50	90	70	70	90	70	70	50	30	70
38	70	90	90	70	70	90	50	50	70	70
39	50	70	30	50	50	50	30	30	30	50
40	50	70	70	70	50	50	50	30	30	50

EMPRESAS	ORGANIZACIÓN									
	1) Son organizadas en sus operaciones	2) La organización en su empresa.	3) Cómo cree que la evaluación	4) En su organización, personal a	5) Dentro de su organización, están	6) Cómo	7) Que tanto delega la autoridad	8) Cuenta con apoyo externo administrativo	9) Creó que el reclutamiento y	10) Por el último su organización se
1	70	70	70	70	70	70	50	70	50	70
2	70	90	70	70	70	70	70	90	70	70
3	50	0	50	70	70	70	70	0	90	0
4	70	70	50	70	50	70	50	50	50	50
5	70	50	50	50	50	50	70	50	50	50
6	70	50	50	70	70	70	50	70	50	50
7	70	50	50	70	50	50	50	30	30	70
8	70	50	50	50	70	50	50	50	70	50
9	70	0	70	70	90	70	70	90	70	70
10	70	70	50	50	70	50	70	70	50	70
11	70	50	50	50	50	70	90	70	50	50
12	70	70	50	50	70	70	70	70	50	50
13	70	70	70	70	70	70	70	70	50	70
14	70	50	50	50	70	50	90	90	70	70
15	50	50	50	70	70	70	50	30	70	50
16	0	70	70	70	70	70	50	70	50	70
17	70	50	30	50	70	50	50	70	50	70
18	70	70	50	70	50	70	70	50	50	70
19	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
20	70	30	30	50	50	70	70	50	50	30
21	50	70	50	50	50	50	50	50	30	30
22	50	30	50	70	30	50	50	10	50	10
23	50	50	50	70	50	70	70	70	70	70
24	50	70	50	50	50	70	70	50	70	50
25	50	50	50	50	70	50	70	70	50	50
26	90	90	70	50	70	70	50	70	70	70
27	50	50	50	50	70	70	70	30	50	50
28	70	70	50	70	70	70	70	50	70	50
29	70	70	70	70	50	70	70	50	50	70
30	50	50	50	50	70	70	70	70	70	50
31	70	90	70	90	90	90	70	30	70	70
32	70	90	90	70	70	90	90	90	70	70
33	70	30	50	70	70	50	50	50	70	50
34	50	90	30	70	70	70	50	90	50	70
35	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
36	70	70	50	50	30	30	70	70	30	10
37	70	50	30	50	70	70	90	50	70	50
38	70	90	90	70	50	70	70	90	70	70
39	50	50	50	30	50	50	50	70	50	30
40	70	70	70	50	70	50	70	70	50	50

EMPRESAS	CONTROL Y EVALUACION										
	1) Como considera usted que se llevan	2) Los metodos para la evaluación	3) El control de su inventario	4) La correlación del control de su	5) Se cuenta con algún esquema	6) Como considera que se evalúan los	7) Considera que la frecuencia	8) La evaluación o registros históricos	9) Usted delimita los controles de sus	10) Realiza arqueos de la entrada	11) De los arqueos anteriores, realiza el
1	50	70	90	90	90	70	70	50	70	70	90
2	50	70	70	70	70	50	50	30	70	70	30
3	30	50	50	50	50	50	50	30	0	50	70
4	50	70	30	50	50	50	30	30	50	30	50
5	50	50	50	50	70	50	50	50	70	50	50
6	30	50	30	50	50	30	50	30	50	50	30
7	50	50	70	70	50	50	70	50	70	50	70
8	50	50	50	50	70	50	50	30	50	70	50
9	70	70	70	70	70	70	70	70	90	70	70
10	70	50	50	30	50	50	30	30	50	30	30
11	30	50	70	70	50	50	70	30	50	70	10
12	50	70	70	70	70	70	50	50	70	50	50
13	70	70	70	70	70	70	70	50	70	70	10
14	50	50	50	70	70	50	50	50	50	50	90
15	50	50	30	50	50	50	50	30	50	30	50
16	50	70	50	50	70	50	50	50	70	50	50
17	50	50	70	70	90	50	70	70	70	70	70
18	70	70	50	50	70	70	50	50	70	70	70
19	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
20	30	30	30	30	30	30	30	30	30	50	30
21	30	30	10	10	10	30	30	10	30	10	10
22	50	30	30	50	50	30	30	10	50	30	30
23	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
24	70	50	50	50	50	70	50	50	50	30	50
25	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
26	70	70	70	70	70	70	70	50	70	50	50
27	70	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
28	50	50	70	70	50	50	70	50	70	70	50
29	50	70	70	50	70	70	50	50	70	70	50
30	50	50	50	50	70	50	70	70	50	70	70
31	70	90	70	70	70	70	70	70	70	70	50
32	70	90	90	90	70	90	90	70	70	90	70
33	50	70	70	50	50	50	70	30	50	90	70
34	50	50	90	90	90	70	70	50	70	70	70
35	70	70	70	70	70	70	70	50	70	70	70
36	10	10	10	10	50	30	10	10	50	10	10
37	50	50	50	50	50	50	30	50	50	50	70
38	50	70	50	50	30	50	50	50	50	50	50
39	50	30	50	50	90	50	30	50	50	70	30
40	50	70	50	50	50	70	70	50	70	70	70

Anexo C

Medidas de Tendencia Central por Variable

Análisis Factorial

Primeramente se verificara la eficiencia en las 40 preguntas por cada una de las variables dándole la siguiente ponderación:

100-81	Excelente
80-61	Muy bien
60-41	Regular
40-21	Mala
20-0	Muy Mala

Análisis de la eficiencia global en función de las preguntas realizadas a 40 empresas

En base a lo anterior, a continuación se formulo el análisis de la eficiencia de cada una de las variables en función de las preguntas y respuestas de cada una de las 40 empresas entrevistadas:

Número de empresas encuestadas 40

Medidas de tendencia Central

Primero se verificará la eficiencia de las empresas encuestadas por cada una de las variables dándole una ponderación de 90 para la respuesta Excelente, 70 para la Muy bien, 50 para Bien, 30 para mala, y 10 para muy mala.

Siendo así a continuación tenemos el análisis de la eficiencia en función de las preguntas en cada una de las empresas: 40

Variable. Eficiencia Administrativa

EFICIENCIA ADMINISTRATIVA	Pregunta	Respuesta	Ponderación	Respuesta	Ponderación	Respuesta	Ponderación	Respuesta	Ponderación	Respuesta	Ponderación	Xi
			90		70		50		30		10	
	1	1	90	21	70	16	50	2	30	0	10	60.50
	2	13	90	21	70	5	50	1	30	0	10	73.00
	3	3	90	24	70	12	50	0	30	0	10	63.75
	4	9	90	25	70	4	50	0	30	1	10	69.25
	5	1	90	19	70	17	50	2	30	0	10	58.25
	6	3	90	21	70	13	50	3	30	0	10	62.00
	7	4	90	25	70	7	50	4	30	0	10	64.50
	8	12	90	27	70	1	50	0	30	0	10	75.50
	9	1	90	14	70	20	50	4	30	0	10	54.75
	10	2	90	14	70	17	50	7	30	0	10	55.50
	11	0	90	10	70	24	50	6	30	0	10	52.00

MEDIA= 62.64

CALCULO DE LA VARIANZA Y LA DESVIACION ESTANDAR

EFICIENCIA ADMINISTRATIVA	n	x_i	\bar{x}	$(x_i - \bar{x})$	$(x_i - \bar{x})^2$
		1	60.50	62.64	-2.14
	2	73.00	62.64	10.36	107.40
	3	63.75	62.64	1.11	1.24
	4	69.25	62.64	6.61	43.74
	5	58.25	62.64	-4.39	19.24
	6	62.00	62.64	-0.64	0.40
	7	64.50	62.64	1.86	3.47
	8	75.50	62.64	12.86	165.47
	9	54.75	62.64	-7.89	62.19
	10	55.50	62.64	-7.14	50.93
	11	52.00	62.64	-10.64	113.13
				$\sum (x_i - \bar{x})^2 =$	571.80

La varianza de un conjunto "n" de medidas se representa por S² y se define como:

$$S^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{(n-1)} \quad \boxed{57.18} \quad n-1 = \quad \boxed{10}$$

$$S = \quad \boxed{7.56}$$

La desviación estándar es la raíz cuadrada de la varianza y se denota por "S" Representa el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media

Variable. Planeación

PLANEACION	Pregunta	Respuesta	Ponderación	Respuesta	Ponderación	Respuesta	Ponderación	Respuesta	Ponderación	Respuesta	Ponderación	Xi
			90		70		50		30		10	
1	0	90	19	70	18	50	3	30	0	10	58.00	
2	20	90	16	70	3	50	0	30	0	10	76.75	
3	5	90	23	70	10	50	2	30	0	10	65.50	
4	3	90	18	70	17	50	2	30	0	10	61.00	
5	1	90	9	70	28	50	1	30	0	10	53.75	
6	3	90	27	70	8	50	1	30	0	10	64.75	
7	2	90	24	70	12	50	2	30	0	10	63.00	
8	1	90	9	70	20	50	7	30	3	10	49.00	
9	1	90	6	70	16	50	15	30	2	10	44.50	
10	3	90	17	70	17	50	3	30	0	10	60.00	
MEDIA=											59.63	

CALCULO DE LA VARIANZA Y LA DESVIACION ESTANDAR

PLANEACION	n	x _i	\bar{x}	(x _i - \bar{x})	(x _i - \bar{x}) ²
	1	1	58.00	59.63	-1.63
2	2	76.75	59.63	17.13	293.27
3	3	65.50	59.63	5.88	34.52
4	4	61.00	59.63	1.38	1.89
5	5	53.75	59.63	-5.88	34.52
6	6	64.75	59.63	5.13	26.27
7	7	63.00	59.63	3.38	11.39
8	8	49.00	59.63	-10.63	112.89
9	9	44.50	59.63	-15.13	228.77
10	10	60.00	59.63	0.37	0.14
$\sum (x_i - \bar{x})^2 =$					746.28

La varianza de un conjunto "n" de medidas se representa por S² y se define como:

$$S^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(x_i - \bar{x})^2}{(n-1)} \quad \boxed{82.92} \quad n-1=9 \quad S= \boxed{9.11}$$

La desviación estándar es la raíz cuadrada de la varianza y se denota por "S" Representa el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media

Variable. Organización

ORGANIZACIÓN	Pregunta	Respuesta	Ponderación	Respuesta	Ponderación	Respuesta	Ponderación	Respuesta	Ponderación	Respuesta	Ponderación	Xi
			90		70		50		30		10	
	1	1	90	27	70	11	50	0	30	0	10	63.25
	2	6	90	15	70	14	50	3	30	0	10	59.50
	3	2	90	11	70	23	50	4	30	0	10	55.50
	4	1	90	21	70	17	50	1	30	0	10	61.00
	5	2	90	24	70	12	50	2	30	0	10	63.00
	6	2	90	25	70	12	50	1	30	0	10	64.00
	7	4	90	22	70	14	50	0	30	0	10	65.00
	8	6	90	17	70	11	50	4	30	1	10	60.25
	9	1	90	17	70	19	50	3	30	0	10	58.00
	10	0	90	19	70	15	50	3	30	2	10	54.75

MEDIA= 60.43

CALCULO DE LA VARIANZA Y LA DESVIACION ESTANDAR

ORGANIZACIÓN	n	x _i	\bar{x}	$(x_i - \bar{x})$	$(x_i - \bar{x})^2$
		1	63.25	60.43	2.82
	2	59.50	60.43	-0.93	0.86
	3	55.50	60.43	-4.93	24.26
	4	61.00	60.43	0.58	0.33
	5	63.00	60.43	2.58	6.63
	6	64.00	60.43	3.58	12.78
	7	65.00	60.43	4.58	20.93
	8	60.25	60.43	-0.17	0.03
	9	58.00	60.43	-2.43	5.88
	10	54.75	60.43	-5.68	32.21
$\sum (x_i - \bar{x})^2 =$					111.88

La varianza de un conjunto "n" de medidas se representa por S² y se define como:

$$S^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{(n-1)} \quad \boxed{12.43}$$

$$n-1 = 9$$

$$S = \boxed{3.53}$$

La desviación estándar es la raíz cuadrada de la varianza y se denota por "S" Representa el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media

Variable. Control y Evaluación

CONTROL Y EVALUACION	Pregunta	Respuesta	Ponderación	Respuesta	Ponderación	Respuesta	Ponderación	Respuesta	Ponderación	Respuesta	Ponderación	Xi
			90		70		50		30		10	
	1	0	90	11	70	23	50	5	30	1	10	52.00
	2	2	90	15	70	18	50	4	30	1	10	56.50
	3	3	90	14	70	16	50	5	30	2	10	55.50
	4	3	90	13	70	20	50	2	30	2	10	56.50
	5	4	90	16	70	17	50	2	30	1	10	60.00
	6	1	90	13	70	21	50	5	30	0	10	55.00
	7	1	90	15	70	16	50	7	30	1	10	54.00
	8	0	90	6	70	21	50	10	30	3	10	45.00
	9	1	90	18	70	18	50	2	30	0	10	57.75
	10	2	90	17	70	14	50	5	30	2	10	56.00
	11	2	90	13	70	15	50	6	30	4	10	51.50
MEDIA=												54.52

CALCULO DE LA VARIANZA Y LA DESVIACION ESTANDAR

CONTROL Y EVALUACION	n	x _i	\bar{x}	$(x_i - \bar{x})$	$(x_i - \bar{x})^2$
		1	52.00	54.52	-2.52
	2	56.50	54.52	1.98	3.91
	3	55.50	54.52	0.98	0.96
	4	56.50	54.52	1.98	3.91
	5	60.00	54.52	5.48	30.00
	6	55.00	54.52	0.48	0.23
	7	54.00	54.52	-0.52	0.27
	8	45.00	54.52	-9.52	90.68
	9	57.75	54.52	3.23	10.42
	10	56.00	54.52	1.48	2.18
	11	51.50	54.52	-3.02	9.14
$\sum (x_i - \bar{x})^2 =$					158.06

La varianza de un conjunto "n" de medidas se representa por S² y se define como:

$$S^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(x_i - \bar{x})^2}{(n-1)} \quad \boxed{15.81}$$

$$\begin{aligned} n-1 &= 10 \\ S &= \boxed{3.98} \end{aligned}$$

La desviación estándar es la raíz cuadrada de la varianza y se denota por "S"
Representa el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media

Anexo D

Comprobación de Hipótesis

DESARROLLO DE LA HIPOTESIS (Variable Eficiencia Administrativa)

El análisis esta basado en una muestra que es de 40 elementos, la hipótesis se comprueba con el estadístico "t" student.

Se utilizará el siguiente procedimiento, que consta de siete pasos, como sigue a continuación:

Paso 1. Hipótesis, nivel de significación:

U Ho>70 Valor Hipotético de la media de la población.

n = 11 tamaños de la muestra

U Ho>70 **Hipótesis nula:** La eficiencia administrativa es igual o mayor al 70%

U Hi<70 **Hipótesis Alternativa:** La eficiencia administrativa es menor al 70%

$\alpha = 0.025$ Nivel de significación para probar esta hipótesis.

Paso 2. Estadística

Media $\bar{x} =$	62.64
Varianza $S^2 =$	57.18
Desv Estándar $S =$	7.56
Error estándar $S \frac{\bar{x}}{n} =$	2.28
"t" student =	-3.23

$$S_{\bar{x}} = \frac{S}{\sqrt{n}}$$

$$t = \frac{\bar{x} - UH_0}{S_{\bar{x}}}$$

U Ho= 70

Paso 3. Valor Crítico de "t"

Puesto que el tamaño de la muestra es 11, el número apropiado de grados de libertad es 10, es decir, 11-1, por lo tanto en la tabla de distribución "t" y con un nivel de significancia del 2.5% tenemos un valor de $t = 2.228$

Paso 4. Trazo de la distribución

DESARROLLO DE LA HIPOTESIS (Variable Planeación)

El análisis esta basado en una muestra que es de 40 elementos, la hipótesis se comprueba con el estadístico "t" student.

Se utilizará el siguiente procedimiento, que consta de siete pasos, como sigue a continuación:

Paso 1. Hipótesis, nivel de significación:

U Ho>70 Valor Hipotético de la media de la población.

n = 10 tamaños de la muestra

U Ho>70 **Hipótesis nula:** La eficiencia de la Planeación es igual o mayor al 70%

U Hi<70 **Hipótesis Alternativa:** La eficiencia de la Planeación es menor al 70%

$\alpha = 0.025$ Nivel de significación para probar esta hipótesis.

Paso 2. Estadística

Media $\bar{x} =$	59.63
Varianza $S^2 =$	82.92
Desv Estándar $S =$	9.11
Error estándar $S \frac{\bar{x}}{n} =$	2.88
"t" student =	-3.60

$$S_{\bar{x}} = \frac{S}{\sqrt{n}}$$

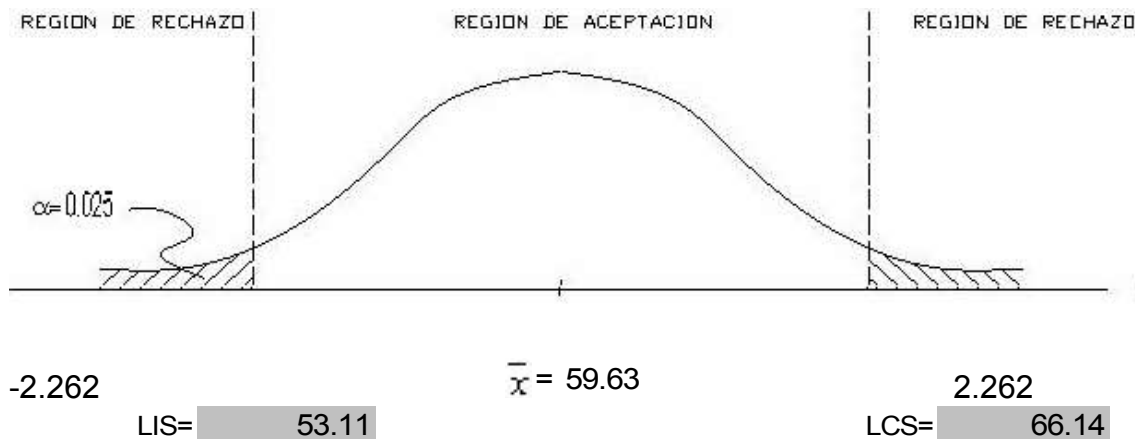
$$t = \frac{\bar{x} - UH_0}{S_{\bar{x}}}$$

U Ho= 70

Paso 3. Valor Crítico de "t"

Puesto que el tamaño de la muestra es 10, el número apropiado de grados de libertad es 9, es decir, 10-1, por lo tanto en la tabla de distribución "t" y con un nivel de significancia del 2.5% tenemos un valor de $t = 2.262$

Paso 4. Trazo de la distribución



Paso 5. Estimación

$$U = \bar{x}$$

$$U = \bar{x} \pm (n-1, \alpha = 0.025) \cdot \frac{s}{\sqrt{n}}$$

Paso 6. Límites de confianza

$$\text{LCS} = 59.63 + \frac{[(2.262) \cdot 9.11]}{\sqrt{10}} = 66.14 \text{ Límite superior de Confianza}$$

53.11 Límite inferior de Confianza

$$\text{LCS} = 59.63 - \frac{[(2.262) \cdot 9.11]}{\sqrt{10}}$$

Paso 7. Conclusión

Después del análisis anterior se llega a la conclusión que con el nivel de significancia del 2.5% que la eficiencia Administrativa en las empresas entrevistadas es menor al 70% ya que las puntuaciones de "t" caen fuera del área de aceptación de ± 2.262 , por tanto, la hipótesis H_0 se rechaza y se acepta la hipótesis alternativa.

Es evidente que los resultados muestran que las empresas contratistas deben modificar o bien adoptar un Sistema Administrativo Eficiente.

DESARROLLO DE LA HIPOTESIS (Variable Organización)

El análisis esta basado en una muestra que es de 40 elementos, la hipótesis se comprueba con el estadístico "t" student.

Se utilizará el siguiente procedimiento, que consta de siete pasos, como sigue a continuación:

Paso 1. Hipótesis, nivel de significación:

U Ho>70 Valor Hipotético de la media de la población.

n = 10 tamaños de la muestra

U Ho>70 **Hipótesis nula:** La eficiencia de la Organización es igual o mayor al 70%

U Hi<70 **Hipótesis Alternativa:** La eficiencia de la Organización es menor al 70%

$\alpha = 0.025$ Nivel de significación para probar esta hipótesis.

Paso 2. Estadística

Media $\bar{x} =$	60.43
Varianza $S^2 =$	12.43
Desv Estándar $S =$	3.53
Error estándar $S \frac{\bar{x}}{n} =$	1.11
"t" student =	-8.59

$$S_{\bar{x}} = \frac{S}{\sqrt{n}}$$

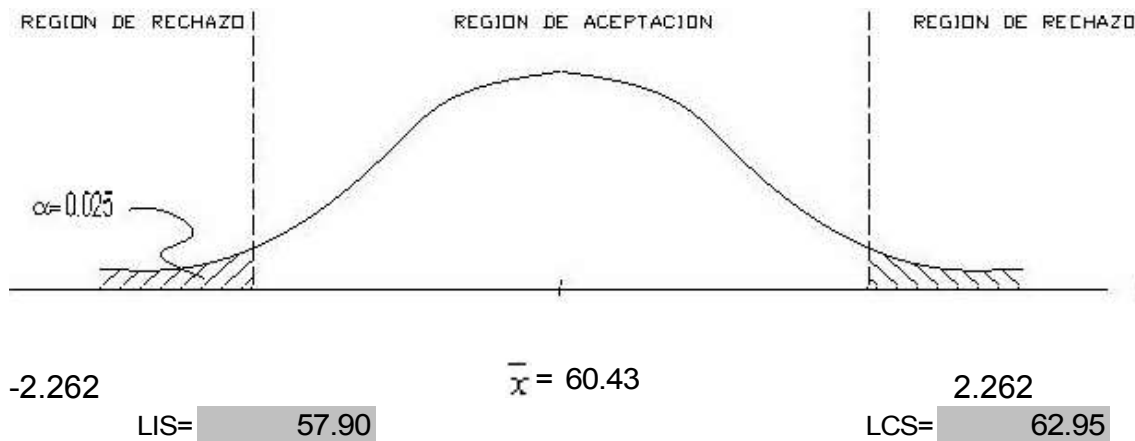
$$t = \frac{\bar{x} - UH_0}{S_{\bar{x}}}$$

U Ho= 70

Paso 3. Valor Crítico de "t"

Puesto que el tamaño de la muestra es 10, el número apropiado de grados de libertad es 9, es decir, 10-1, por lo tanto en la tabla de distribución "t" y con un nivel de significancia del 2.5% tenemos un valor de $t = 2.262$

Paso 4. Trazo de la distribución



Paso 5. Estimación

$$U = \bar{x} \pm (n-1, \alpha = 0.025) \cdot \frac{s}{\sqrt{n}}$$

Paso 6. Límites de confianza

$$\text{LCS} = 60.43 + \frac{[(2.262) \cdot 3.53]}{\sqrt{10}} = 62.95 \text{ Límite superior de Confianza}$$

57.90 Límite inferior de Confianza

$$\text{LCS} = 60.43 - \frac{[(2.262) \cdot 3.53]}{\sqrt{10}}$$

Paso 7. Conclusión

Después del análisis anterior se llega a la conclusión que con el nivel de significancia del 2.5% que la eficiencia Administrativa en las empresas entrevistadas es menor al 70% ya que las puntuaciones de "t" caen fuera del área de aceptación de ± 2.262 , por tanto, la hipótesis H_0 se rechaza y se acepta la hipótesis alternativa.

Es evidente que los resultados muestran que las empresas contratistas deben modificar o bien adoptar un Sistema Administrativo Eficiente.

DESARROLLO DE LA HIPOTESIS (Variable Control y Evaluación)

El análisis esta basado en una muestra que es de 40 elementos, la hipótesis se comprueba con el estadístico "t" student.

Se utilizará el siguiente procedimiento, que consta de siete pasos, como sigue a continuación:

Paso 1. Hipótesis, nivel de significación:

U Ho>70 Valor Hipotético de la media de la población.

n = 11 tamaños de la muestra

U Ho>70 **Hipótesis nula:** La eficiencia del control y evaluación es igual o mayor al 70%

U Hi<70 **Hipótesis Alternativa:** La eficiencia del Control y evaluación es menor al 70%

$\alpha = 0.025$ Nivel de significación para probar esta hipótesis.

Paso 2. Estadística

Media $\bar{x} =$	54.52
Varianza $S^2 =$	15.81
Desv Estándar $S =$	3.98
Error estándar $S_{\bar{x}} =$	1.20
"t" student =	-12.91

$$S_{\bar{x}} = \frac{S}{\sqrt{n}}$$

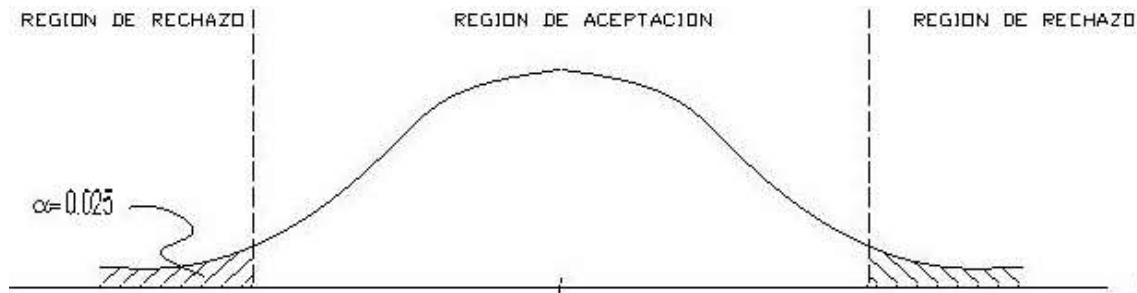
$$t = \frac{\bar{x} - UH_0}{S_{\bar{x}}}$$

U Ho= 70

Paso 3. Valor Crítico de "t"

Puesto que el tamaño de la muestra es 11, el número apropiado de grados de libertad es 10, es decir, 11-1, por lo tanto en la tabla de distribución "t" y con un nivel de significancia del 2.5% tenemos un valor de $t = 2.228$

Paso 4. Trazo de la distribución



$$-2.228 \qquad \bar{x} = 54.52 \qquad 2.228$$

$$\text{LIS} = 51.85 \qquad \qquad \qquad \text{LCS} = 57.19$$

$$\alpha = 0.025$$

Paso 5. Estimación

$$U = \frac{\bar{x}}{s}$$

$$U = t_{\alpha/2, n-1} \pm \frac{s}{\sqrt{n}}$$

Paso 6. Límites de confianza

$$\text{LCS} = 54.62 + \frac{[(2.228) * 3.98]}{\sqrt{11}} \qquad 57.19 \text{ Límite superior de Confianza}$$

$$\qquad \qquad \qquad 51.85 \text{ Límite inferior de Confianza}$$

$$\text{LCS} = 54.62 - \frac{[(2.228) * 3.98]}{\sqrt{11}}$$

Paso 7. Conclusión

Después del análisis anterior se llega a la conclusión que con el nivel de significancia del 2.5% que la eficiencia Administrativa en las empresas entrevistadas es menor al 70% ya que las puntuaciones de "t" caen fuera del área de aceptación de + - 2.228, por tanto, la hipótesis H_0 se rechaza y se acepta la hipótesis alternativa.

Es evidente que los resultados muestran que las empresas contratistas deben modificar o bien adoptar un Sistema Administrativo Eficiente.

Anexo E
Glosario de términos

Administración: Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.

Administración simple o sencilla Es la que se entiende

Gerente: Persona responsable de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.

Organización: Dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructura, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

Planes estratégicos: Planes diseñados para alcanzar las metas generales de una organización.

Establecimiento de la misión: Meta general de la organización, fundamentada en las premisas de la planificación, que justifica la existencia de la organización.

Estrategia: El programa general definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo.

Administración Estratégica: Proceso administrativo que entraña que la organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes.

Estrategia a nivel corporativo: Estrategia formulada por la alta dirección para supervisar los intereses y las operaciones de las corporaciones con múltiples líneas.

Estrategia de la unidad de negocios: Estrategia formulada para alcanzar las metas de un negocio concreto; también llamada estrategia de la línea de negocios.

Meta: Fin que pretenden alcanzar la organización; con frecuencia, las organizaciones tienen más de una meta; las metas son elementos fundamentales de las organizaciones.

Desempeño gerencial :Medida de la eficiencia y la eficacia de un gerente; grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados.

Desempeño organizacional :Medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acertados.

Eficiencia : Capacidad de reducir la mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. “hacer las cosas bien”.

Eficacia : Capacidad para determinar los objetivos apropiados “ hacer lo que se debe hacer”.

Proceso : Método sistemático para manejar actividades.

Planificación : Proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.

Dirección : Proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

Modelo : Representación simplificada de las propiedades clave de un objeto, circunstancia o relación; puede ser oral, material o matemática.

Enfoque de sistemas : Concepción de la organización como un sistema, unido y dirigido, de partes interrelacionadas.

Subsistemas : Las partes que constituyen el sistema total

Administración científica: Enfoque de la administración formulado por Frederick W. Taylor y otros entre 1800 y 1930, que pretendía determinar, en forma científica, los mejores métodos para realizar cualquier tarea, así como para seleccionar, capacitar y motivar a los trabajadores.

Administración por objetivos: es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. Es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa.

Calidad: Un grado predecible de confiabilidad y uniformidad a bajo costo adecuado a las necesidades del mercado, es lo que el cliente desea y necesita. Es un conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere la aptitud para satisfacer las necesidades preestablecidas. Es un conjunto de principios y métodos organizados como parte de una estrategia integral que pretende movilizar toda la organización para una mejor satisfacción de las expectativas del cliente a un menor costo

Clima organizacional: está constituido por las condiciones, las situaciones y la dinámica que se genera al interior de una organización que ya sea para bien o para mal inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona o la institución. El clima organizacional es también la medida receptiva de los atributos organizaciones. Es el estado relativamente duradero del ambiente

interno de una organización y el cual es experimentado por los miembros de esta, influencia en el comportamiento de quienes lo conforman y puede ser descrito en términos de percepciones de un cierto grupo de características de la organización

Competencia: habilidades, características necesarias para desempeñar de manera adecuada un trabajo.

Comportamiento organizacional: se da en un complejo sistema social, el comportamiento del empleado dependerá en gran medida de la interacción de las características personales y el ambiente que lo rodea, parte de ese ambiente es la cultura social, el cual proporciona amplias pistas que determinan como será en comportamiento de la persona en determinado ambiente. En el ambiente de trabajo existen otros factores que pueden determinar como será el comportamiento individual y colectivo, la cultura organizacional que también se le denomina en muchas oportunidades atmósfera o ambiente organización y es el conjunto de valores creencias suposiciones y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo

Comunicación: es intercambio de conocimientos con otras personas y es, por lo tanto, un proceso de doble sentido. Su finalidad es que las otras personas adquieran un conocimiento que necesitan pero no tienen, por lo que el destinatario inmediato de la comunicación es la inteligencia de las personas.

Control estratégico: comprende el uso de criterios a largo plazo y estratégicamente relevantes, por parte de los administradores a nivel corporativo para evaluar el desempeño de los administradores de división y sus unidades.

Control administrativo: es el proceso de comparar lo realizado con lo planeado, tomando las acciones correctivas necesarias ante cualquier desviación.

Control Financiero: comprende criterios objetivos (por ejemplo, la recuperación de la inversión) que los administradores a nivel corporativo utilizan para evaluar los rendimientos que obtiene cada unidad de negocios y los administradores responsables de su desempeño.

Control estadístico de proceso: es una técnica estadística, de uso muy extendido, para asegurar que los procesos cumplen con los estándares. Todos los procesos están sujetos a ciertos grados de variabilidad, por tal motivo es necesario distinguir entre las variaciones por causas naturales y por causas imputables, desarrollando una herramienta simple pero eficaz para separarlas: el gráfico de control

El propósito del control. El propósito del control es asegurar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos y al proporcionar una base

para emprender acciones que permitan corregir desviaciones reales o potenciales.

Controles dirigidos hacia el futuro. Debido a demoras en el sistema de control, cuanto más pueda basarse un control en una corrección anticipante en lugar de en una simple retroalimentación, mayor oportunidad tendrá los administradores de identificar desviaciones indeseables de los planes que se avecinan y mayor oportunidad tendrá también de emprender acciones oportunas para prevenirlas.

Prerrequisitos del control. Para que los controles sean eficaces, deben existir planes claros con el objeto de proporcionar normas significativas; además, los arreglos de la organización deben ser claros con el objeto de ubicar la responsabilidad por desviaciones de los planes.

Responsabilidad por el control. La principal responsabilidad por el ejercicio del control recae en el administrador encargado de la ejecución de los planes específicos implicados.

Excepciones en puntos críticos. El control eficaz exige que los administradores presten una atención primordial a las excepciones en puntos críticos que sean de especial importancia y que muestren si los planes están cumpliéndose como se desea.

Técnicas de control e información a la medida. En tanto las técnicas de control de la información estén hechas a la medida de los planes, a la medida de las posiciones responsables de la estructura de la organización y ala medida de la capacidad o la disposición de los administradores para comprenderlos, se le utilizará más y darán como resultado un control más eficaz.

El principio de los controles directos. La clase más directa de control consiste en asegurar la calidad de los administradores, puesto que los mejor calificados cometen un mínimo de errores y emprenden acciones para corregir desviaciones de los planes sin estrecha supervisión ni control de sus supervisores.

Costos de calidad: Son los costos relacionados con el mejoramiento y cuidado de la calidad. La mayoría de las compañías resumen estos costos en cuatro grandes categorías: Costos de prevención, Costos de evaluación, Costos por fallas internas, Costos por fallas externas.

Cualificación: es el "potencial" de conocimientos, capacidades y competencias que permiten a un trabajador comprender y dominar una situación profesional concreta. La cualificación incluye también la capacidad de adecuarse a la evolución de una situación concreta de trabajo. Cualificación es todo aquello que capacita a una persona para desarrollar una profesión. Un puesto de trabajo implica al trabajador estar cualificado para su eficaz desarrollo

Cultura: es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización, y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y aceptar para ser aceptados como servidores de la empresa. Cultura es un conjunto integrado de pautas de comportamiento que comprometen nuestra manera de relacionarnos y nuestra manera de hacer las cosas. Que es propio de un grupo social, que se aprende dentro del grupo y se transmite a las generaciones futuras.

Cultura organizacional: se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.

Desarrollo de recursos humanos: se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar. En general transmite una visión para la transformación, el cambio en la cultura organizacional, es de carácter intelectual, y está orientada a saber que hacer

Desarrollo organizacional: es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad. Es un esfuerzo planeado que cubre a la organización administrada desde la alta dirección que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta

Formación: Es la primera etapa de desarrollo de un individuo o grupo de individuos que se caracteriza por una programación curricular en alguna disciplina y que permite a quien la obtiene alcanzar niveles educativos cada vez más elevados. En general son programas a mediano y largo plazo.

Frustración: cuando una persona está motivada para perseguir un fin y tropieza con algún obstáculo se dice que se ha frustrado, en semejante situación el tipo apropiado de conducta es lo que Maier denomina “conducta resolutoria del problema”, en la cual las respuestas habituales son sustituidas por otras de naturaleza creadora, bien adaptadas a la resolución del problema al cual enfrentan. Pero cuando por una u otra razón el problema no llega a resolverse y la meta no se alcanza, es probable que resulte una frustración mayor o menor. Si los motivos eran de importancia relativamente escasa, la persona simplemente puede aceptar la situación y seguir adelante.

Inteligencia emocional: es la capacidad de utilizar de manera inteligente las emociones. La aptitud emocional es una meta habilidad y determina lo bien que se puede utilizar cualquier otro talento, incluido el intelecto puro. La inteligencia

académica no ofrece prácticamente ninguna preparación para los trastornos o las oportunidades que acarrea la vida.

Liderazgo: es el proceso que ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos, es decir, es el acto fundamental que facilita el éxito de la competencia de una organización y su gente. Es decir, los estilos de liderazgo son considerados como la capacidad que tiene cualquier miembro de la organización para ejercer influencia en cuestiones vitales de la misma, por tanto cuando el gerente no ejerce liderazgo en los empleados, pueden surgir líderes de grupo, que en muchos casos responden a objetivos particulares y no organizacionales.

Mejora continua: Cada palabra en este término tiene un mensaje específico. Es un proceso que implica una secuencia relacionada de acciones, de pasos, y no tan solo un conjunto de ideas; "Mejoramiento" significa que este conjunto de acciones incrementa los resultados de rentabilidad de la empresa, basándose en variables que son apreciadas por el mercado (calidad, servicio, etc.) y que den una ventaja diferencial a la empresa en relación a sus competidores; "Continuo" implica que dado el medio ambiente de competencia en donde los competidores hacen movimientos para ganar una posición en el mercado, la generación de ventajas debe ser algo constante.

Motivación: representa la acción de fuerzas activas o impulsoras: Las necesidades humanas. Las personas son diferentes entre sí en lo referente a la motivación. Las necesidades humanas que motivan el comportamiento humano producen patrones de comportamiento que varían de individuo a individuo aún más, tanto los valores y los sistemas cognitivos de las personas, como las habilidades para alcanzar los objetivos personales son diferentes. Y por si fuera poco, las necesidades, los valores personales y las capacidades varían en el mismo individuo en el transcurso del tiempo

Productividad: es la relación que resulta entre determinada producción utilizando determinados recursos. La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para lograr ciertos niveles de producción. El concepto de productividad implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo. Mientras que la producción o resultados logrados pueden estar relacionados con muchos insumos o recursos diferentes, en forma de distintas relaciones de productividad, cada una de las distintas relaciones o índices de productividad se ve afectada por una serie combinada de muchos factores importantes. Estos factores importantes incluyen la calidad y disponibilidad de los insumos, la escala de las operaciones y el porcentaje de utilización de la capacidad, la disponibilidad y capacidad de producción de la maquinaria principal, la actitud y el nivel de capacidad de la mano de obra, y la motivación y efectividad de los administradores

Racionalidad: es el análisis que requiere de una meta y una comprensión clara de las alternativas mediante las que se puede alcanzar una meta, un análisis y

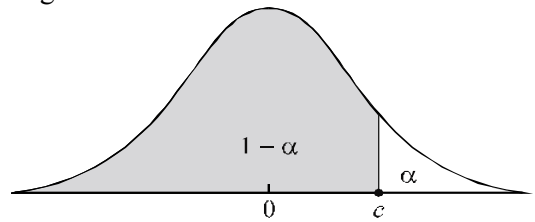
evaluación de las alternativas en término de la meta deseada, la información necesaria y el deseo de optimizar. La racionalidad en la toma de decisiones se refiere la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas, considerar las variables, es decir, aplicar estas técnicas para encontrar soluciones razonables que debe de ejercer un administrador cuando se enfrenta a una toma de decisión, además de comprender la situación que se presenta.

Toma de decisiones: es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella. Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades.

ANEXO F

TABLA DE LA DISTRIBUCION *t*-Student

La tabla da áreas $1 - \alpha$ y valores $c = t_{1-\alpha, r}$, donde, $P[T \leq c] = 1 - \alpha$, y donde T tiene distribución *t*-Student con r grados de libertad..

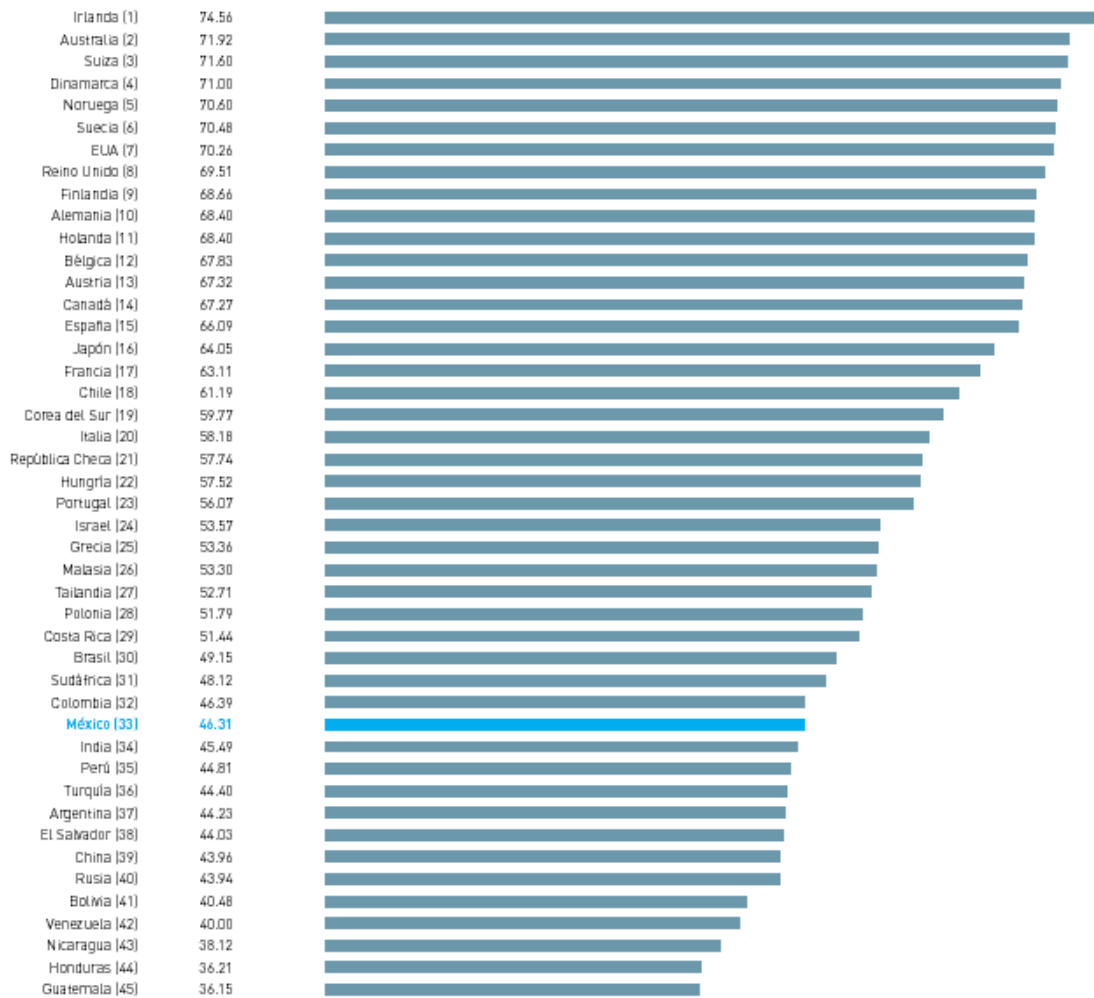


	$1 - \alpha$							
r	0.75	0.80	0.85	0.90	0.95	0.975	0.99	0.995
1	1.000	1.376	1.963	3.078	6.314	12.706	31.821	63.657
2	0.816	1.061	1.386	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925
3	0.765	0.978	1.250	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841
4	0.741	0.941	1.190	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604
5	0.727	0.920	1.156	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032
6	0.718	0.906	1.134	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707
7	0.711	0.896	1.119	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499
8	0.706	0.889	1.108	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355
9	0.703	0.883	1.100	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250
10	0.700	0.879	1.093	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169
11	0.697	0.876	1.088	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106
12	0.695	0.873	1.083	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055
13	0.694	0.870	1.079	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012
14	0.692	0.868	1.076	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977
15	0.691	0.866	1.074	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947
16	0.690	0.865	1.071	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921
17	0.689	0.863	1.069	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898
18	0.688	0.862	1.067	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878
19	0.688	0.861	1.066	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861
20	0.687	0.860	1.064	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845
21	0.686	0.859	1.063	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831
22	0.686	0.858	1.061	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819
23	0.685	0.858	1.060	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807
24	0.685	0.857	1.059	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797
25	0.684	0.856	1.058	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787
26	0.684	0.856	1.058	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779
27	0.684	0.855	1.057	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771
28	0.683	0.855	1.056	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763
29	0.683	0.854	1.055	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756
30	0.683	0.854	1.055	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750
40	0.681	0.851	1.050	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704
60	0.679	0.848	1.046	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660
120	0.677	0.845	1.041	1.289	1.658	1.980	2.358	2.617
∞	0.674	0.842	1.036	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576

ANEXO G

Índice de competitividad internacional 2006

Calificación 0-100 puntos



Fuente: Instituto Mexicano de Competitividad (IMCO), 2006