



CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para lograr el desarrollo de la investigación se requieren una serie de recursos que permitan fundamentar teóricamente la misma, para ello se hacen revisiones de trabajos previos que han tenido como objeto de estudio la misma variable, con la finalidad de dar a conocer de manera resumida los distintos puntos de vista sobre los procesos administrativos, al mismo tiempo analizaremos los puntos de vista de acuerdo a otros autores; tomando en cuentas sus investigaciones para afianzar todos los conocimientos acerca del proyecto.

En primer lugar, el trabajo de investigación llevado a cabo por Ancianis, Ollarves, Ramos, y Rojas (2007), cuyo título es evaluación de los procesos administrativos de la empresa Representaciones y consignaciones Agelvis, C.A., dicha investigación tuvo como respaldo teórico los autores Chiavenato (2000); Hernández y Rodríguez (2005); Munich y Galindo (2003). En cuanto a la metodología utilizada, el estudio fue catalogado de carácter evaluativo. Para la población se utilizó un grupo de diecinueve (19) personas responsables de ejecutar las actividades relacionadas con los diferentes procesos que componen la empresa.

Al mismo tiempo, fue construido para la recolección de datos un cuestionario, el cual estuvo constituido por treinta y cinco (35) preguntas validadas por el comité académico, conformado por especialistas en la materia. Los resultados obtenidos reflejan una organización con serias oportunidades de mejorar en los diferentes aspectos del área administrativa. Dicho estudio arrojó como resultados una compañía que presenta una misión clara y formalmente definida permitiéndole cumplir con la finalidad para la cual fue creada.

Asimismo, se observó una visión que se presenta de manera definida y muy bien establecida, dándole la libertad de llevar a cabo los elementos de la planeación. Por otro lado, existen delimitaciones en cuanto a la división de trabajo para la ejecución de sus actividades; se observa que las funciones de coordinación para las consecuencias de sus objetivos no se realizan en la organización, ni existe coordinación en las diferentes actividades de la empresa. Los supervisores constantemente mantienen motivado al personal realizando talleres que los incentivan a aumentar la motivación.

En cuanto al proceso de control, es bueno, aun cuando no es lo suficientemente alto para garantizar la efectividad de sus operaciones.

Con referencia a este proyecto, se puede decir que el mismo se relaciona para la presente investigación ya que ayuda a saber los instrumentos a utilizar y como evaluar los procesos administrativos en la organización en la cual se aplicaran los ítems para el trabajo de investigación. Alcanzando de

esta manera las expectativas planteadas y satisfaciendo las todas las incógnitas que se puedan presentar en esta investigación.

Del mismo modo, Depablos, Triggiano y Sideregts (2007) en su estudio evaluación de los procesos administrativos en la Unidad Educativa Marista Profesor Misael Vilchez, evaluaron los procesos administrativos en esta unidad educativa, respaldándose en las teorías de Stoner (1.996); Chiavenato (2.006); Robbins (2.006); Mosler (2.005), Stoner, Freeman y Gilbert (1.996); entre otros.

En el antecedente mencionado, el tipo de investigación fue catalogada de campo, descriptiva y evaluativa. La población constó de cuarenta y nueve (49) sujetos, lo cual da a entender que como muestra se tomaron personas involucradas con la institución y que se realizó un censo. Referente a la recolección de datos, fue utilizada la observación mediante encuestas, esta consto de veintiocho (28) ítems, el mismo fue validado por el Comité Académico de la Facultad de Ciencias Administrativas de urbe. La técnica de análisis, de igual forma fueron tablas circulares, junto al tratamiento estadístico.

Los resultados proyectaron que siempre cumplen en el plantel con los principios de planificación en el proceso administrativo, logrando la integración de los objetivos, y estiman costos en esa planificación sobre el valor de los recursos.

Este caso es de utilidad, ya que avala el resultado de una buena planificación, organización, ejecución y control, sirviendo como guía al momento de realizar recomendaciones.

Por su parte, Borjas, Duran y Paredes (2008), presentaron un trabajo de investigación cuyo nombre es evaluar los procesos administrativos de la empresa constructora mantbraca, C.A., sus basamentos se fundamentaron en Chiavenato (2002); Robbins (2004); Hernández (2005); Bateman (2005), Koontz (2004); Munich (2006); Certo (2004), dicha investigación fue catalogada de tipo descriptiva, evaluativo y de campo. La población estuvo conformada por un total de ocho (8) personas, el método de recolección de datos para la investigación fue un cuestionario aplicado al personal administrativo, constituido por ciento veintiún (121) preguntas con cinco (5) opciones de respuestas.

El mismo fue validado por el comité académico de la facultad de la escuela de ciencias administrativas de la urbe, los resultados recopilados arrojaron que el proceso de planificación se lleva eficazmente acorde con cada uno de los principios administrativos.

En la organización se observó que se cumple con la mayoría de los principios y su tipo de organización es funcional, en el proceso de dirección deben mejorar los principios de motivación, liderazgo y comunicación debido a que estos permiten orientar a los empleados al logro de los objetivos, por último en el proceso de control se deben mejorar las etapas del mismo para detección de futuras desviaciones desfavorables para la organización.

Este caso será útil, ya que avala el resultado de una buena planificación, organización, ejecución y control, sirviendo como pilar al momento de realizar recomendaciones en el estudio de los procesos administrativos.

También, el estudio presentado por Quiñones, Rodríguez y Ríos (2008), cuyo

título es evaluación de los procesos administrativos en la División de Abastecimientos del Instituto Nacional de Canalizaciones, dicha investigación tuvo como respaldo teórico los autores Stoner (1998), Chiavenato (2006) Mosler (2005) Freeman y Gilbert (1998).

Desde el punto de vista metodológico fue catalogada como una investigación evaluativa, descriptiva y de campo. La población de estudio estuvo conformada por trabajadores del instituto cuya muestra fue de treinta y dos (32) sujetos, la recolección de datos fue mediante una encuesta; de igual manera el instrumento consto de cuarenta y un (41) ítems cerrados de alternativas múltiples, dichos instrumentos, fueron validados por el comité académico de la facultad de ciencias administrativas de urbe.

En cuanto a los resultados obtenidos, estos demostraron que en el proceso de planificación se llevaban a cabo todos los objetivos, políticas, metas y procedimientos. En cuanto a los elementos de la organización algunas veces se cumple con la estructura organizacional y delegación, en relación con los componentes de la dirección, algunas veces se cumple con la motivación, liderazgo y comunicación, observando también que se cumple con el proceso de control.

Sin duda gracias a este proyecto se obtendrá un punto de vista de las distintas áreas a las cuales los procesos administrativos están presentes en las organizaciones; tomándolo como pilar para elaborar ítems que permitan alcanzar resultados satisfactorios en la investigación.

Por último, el trabajo de investigación llevado a cabo por Fung, Isea, Pineda y

Salazar (2009), cuyo título es evaluar los procesos administrativos de la empresa Inzoca, dicha investigación tuvo como respaldo teórico, Chiavenato (2002), Hernández (2005), Robbins (2004), Koontz y Weihrich (2004), Munch (2006). En cuanto a su metodología, el estudio fue catalogado de tipo descriptivo, evaluativo y de campo, se utilizó una población de treinta y nueve (39) individuos, al cual se le aplicó como técnica de recolección de datos un cuestionario con escala de respuestas tipo likert previamente validado por el comité académico de la Facultad de ciencias Administrativas.

Los resultados obtenidos reflejan una organización que aplica parcialmente los procesos administrativos ya que se detectaron ciertas desviaciones en cuanto a la organización y ejecución del trabajo, no existe coordinación de las diferentes actividades de la empresa, en cuanto a los componentes de la dirección, se cumple con la motivación, liderazgo y comunicación. En cuanto al proceso de control, es bueno, aun cuando no es lo suficientemente completo como para garantizar la efectividad de las operaciones.

Por medio de esta investigación se facilita una visión de los distintos problemas presentes en los procesos administrativos y de qué manera plantearlos en la investigación.

2. BASES TEORICAS

2.1. PROCESO

Se puede decir que es un conjunto de etapas para llevar a cabo una

actividad específica. Cabe mencionar que Chiavenato, Idalberto (2002, p16) lo define como una secuencia sistemática de funciones para realizar las tareas; medio, método o manera de ejecutar ciertas actividades.

2.2. ADMINISTRACIÓN

La administración contiene un conjunto de esfuerzos en grupo en el que se lograra una mayor eficiencia y efectividad con el menor esfuerzo posible teniendo disciplina, en ella se juntaran todos los recursos en los que se juntaran ciertas etapas en las cuales se medirán, administraran y controlaran para lograr los objetivos establecidos.

Según, Chiavenato, (2002, p.16), la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos organizacionales disponibles para conseguir los objetivos organizacionales establecidos.

De acuerdo con, Benavides, Javier (2004, p.2), señala que constituye una serie de acciones coordinadas dirigidos a determinadas metas. En la administración los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso.

Mientras que, Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (2004, p.6), indican que la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente los objetivos específicos.

En relación a lo expuestos por los autores anteriores, se puede decir que la

administración es el proceso de lograr que las cosas se realicen por medio de la planeación, organización, delegación de funciones, integración de personal, dirección y control de otras personas, creando y manteniendo un ambiente en el cual la persona se pueda desempeñar entusiastamente en conjunto con otras, sacando a relucir su potencial, eficacia; eficiencia; lograr así fines determinados. Para la presente investigación se tomara en cuenta lo dicho por Chiavenato, ya que explica de una manera más amplia tal concepto.

2.3. PROCESOS ADMINISTRATIVOS

2.3.1. DEFINICIÓN

Al respecto, Chiavenato, (2002, p.16), señala que es un conjunto de secuencias de las funciones administrativas en las que se planea, organiza, dirige y controla todas las actividades que efectúan los miembros de una organización y en la cual se utilizan todos los recursos disponibles para conseguir los objetivos organizacionales establecidos.

Por su parte Munch, Lourdes y García, José (2008 p.32) señalan que, el proceso administrativo es un conjunto de etapas o pasos para llevar a cabo una actividad, de una forma más sencilla se puede definir como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, en donde se interrelacionan y forman un proceso integral.

Por último, se puede decir que el proceso administrativo contiene etapas en donde se realizan ciertas actividades donde se analizaran como van a utilizarse los recursos con los que cuenta la empresa. Para la presente investigación se tomara en cuenta lo señalado por Chiavenato el cual abarca una definición más completa para el estudio.

2.3.2. IMPORTANCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo contiene gran importancia dado que a través de el se simplifica el trabajo al establecer principios, métodos, procedimientos para lograr mayor efectividad y llevar al éxito de la organización.

2.4. ETAPAS DEL PROCESOS AMINISTRATIVOS

Al investigar el proceso administrativo se puede decir que este contiene cuatro etapas, estas permiten comprender de una mejor manera la forma en que las organizaciones planifican, organizan, dirigen y controlan las actividades y los recursos para llevar al éxito a la misma.

2.4.1. PLANIFICACIÓN

2.4.1.1. DEFINICIÓN

Antes de realizar cualquier actividad se debe planear, la planificación es la primera de las etapas del proceso administrativo, por lo que contiene mucho valor ya que en ella se tomaran las decisiones más adecuadas para lograr

los objetivos específicos.

De acuerdo con, Koontz y Weihrich, (2004, p.122), se entiende la planeación como la selección de misiones, objetivos y de las acciones para cumplirlos; esta requiere de la toma de decisiones, esto lleva a optar entre diferentes cursos de acción futuros.

Segun Chiavenato, (2002, p.214), describe la planeación como una función administrativa que define objetivos, del mismo modo decide sobre los recursos y tareas necesarias para alcanzarlos adecuadamente, la principal consecuencia son los planes; solo ayudan a la organización exitosa en la consecución de sus metas y objetivos, sino que también funcionaban como verdaderas guías o metas la cual garantizan que la organización obtenga y reúna los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos.

Por su parte Benavides, (2004, p.38), sugiere que la planeación implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro, de igual manera establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.

Por último, se puede explicar que la planificación es una función administrativa que define objetivos y decide los recursos, toma las decisiones más adecuadas acerca del futuro de la empresa. Para la presente investigación se tomara en cuenta lo señalado por Chiavenato

2.4.1.2. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN

En relación a lo planteado por, Koontz y Weihrich, (2004, p.122), se tiene

que la planificación es importante ya que en una organización al no haber planes no posee sentido; la gente no tendrá manera de saber si efectivamente se dirige a dónde quiere ir, de tal manera que los planes proporcionan las normas de control en la organización.

Por su parte, Chiavenato, (2002, p.215), propone que el planear es importante ya que este significa mirar hacia el frente, ver el futuro y lo que se deberá hacer, resulta muy indispensable ya que elabora planes y así brinda una ayuda a las personas a realizar las acciones necesarias de hoy para enfrentar mejor los desafíos del mañana.

Del mismo modo, Benavides, (2004, p.40), menciona que es importante ya que es una herramienta que ayuda a los administradores a desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para encarar los negocios del mañana.

Con respecto a lo anteriormente dicho por los autores, la planeación resulta de gran importancia, si bien la idea de un negocio suele surgir de manera espontánea, es importante que antes de lanzarse ciegamente al desarrollo de un nuevo emprendimiento, se haga un análisis ordenado y lógico del negocio, de sus riesgos, su viabilidad, posibles resultados. Para la presente investigación se tomara lo dicho por Benavides ya que identifica de manera concreta el punto.

2.4.1.3. BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN

Según, Chiavenato, (2002, p.224), indica que las organizaciones enfrentan diversas presiones provenientes de varias fuentes (gubernamentales e

internamente), la planificación ofrece una serie de ventajas en estas circunstancias como la focalización, flexibilidad, coordinación, mejoramiento del control y administración del tiempo, este crea un sentido de dirección hacia el desempeño orientado hacia metas y resultados que se deben alcanzar.

Mientras tanto, Benavides, (2004, p.41), señala que la planeación proporciona el desarrollo de la empresa al establecer métodos de uso racional de los recursos; reduce los niveles de incertidumbre que se puedan presentar en el futuro; prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito; reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.

Citando a los investigadores anteriores, se puede acotar que la planeación contiene una serie de beneficios los cuales brinda una serie de ventajas, en estas circunstancias como la focalización, flexibilidad, coordinación, mejoramiento del control y administración del tiempo a la empresa para su éxito señalando cambios hacia el futuro. Para la presente investigación se tomara en cuenta lo dicho por Benavides ya que explica de una manera concisa el punto anterior.

2.4.1.4. ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN

En relación a los elementos de la planificación, estos tienen un curso de acción importante por lo que cada organización debe detallarlos de la mejor manera para realizar la planificación de los objetivos eficazmente.

El propio, Benavides, (2004, p.45), describe los elementos de la planeación como:

- Propósito: Es el papel primario, por lo tanto es un término amplio que se aplica no solo a una organización dada sino a todas las empresas de su mismo tipo en la sociedad.

- Misión: Es su finalidad específica, que la distingue de otras de su tipo, se trata de un concepto más limitado que el propósito; es la finalidad más amplia que una organización escoge para sí misma.

- Visión: Una visión expresa las aspiraciones fundamentales de una organización apelando por la general a la emociones e inteligencia de los miembros, una declaración de visión data de espíritu a las declaraciones de misión.

- Valores: Son un marco de referencia para la actuación individual y interacción, que suponen en un seguimiento una alta calidad de vida.

- Objetivos: Es una blanco que se debe alcanzar para que la organización cumple sus metas, por su misma naturaleza; son más específicas que las anteriores.

- Políticas: Son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados.

- Procedimientos: Son los planes que describen detalladamente la secuencia de pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente.

De igual manera, Chiavenato, (2002, p.233), señala varios elementos de la planeación:

- Procedimientos: Es la secuencia de etapas o pasos necesarios para ejecución de un plan; Constituyen series de fases detalladas que indican como cumplir una tarea o alcanzar una meta establecida de manera previa.

- Normas: Las normas constituyen planes operacionales relacionados con el comportamiento esperado de las personas, los cuales especifican como se deben comportar estas en determinadas situaciones.

- Reglamentos: Son establecidos por las organizaciones para mantener el comportamiento de sus empleados, existen reglamentos de seguridad que prohíben fumar en determinados lugares, los reglamentos de prevención de accidentes para impedir actos de inseguridad entre otros.

- Misión: La misión de una organización es la razón de su existencia, es la finalidad o motivo de creación de la organización, y a la que debe servir.

- Valores: Estos son fundamentales para el éxito de la compañía, podemos mencionar en primer lugar las personas que es la fuente de su fuerza, proporcionan inteligencia corporativa y determinan reputación y vitalidad; en segundo lugar los productos los cuales son el resultado final de sus esfuerzos y deben ser lo mejor para servir a los consumidores en todo el mundo; por ultimo esta la utilidad en donde sin la última medida de cómo proporcionamos con eficiencia los mejores productos a consumidores para satisfacer sus necesidades.

- Visión: Es la imagen que la organización tiene respecto de si misma de

su futuro; es el acto de verse en el tiempo y el espacio.

- Objetivos: son conceptos comunes en la sociedad; un es estado futuro esperado que se intenta hacer realidad; son los resultados específicos que se pretenden alcanzar en determinado periodo.

Del mismo modo, Koontz y Weihrich, (2004, p.124), mencionan los siguientes elementos:

- Misión: Es la función o tarea básica de la empresa, institución o una parte de esta y debe poseerlo si se desea que su existencia sea significativa.

- Objetivos: Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole; representan no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización.

- Estrategias: Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

- Políticas: Son enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones.

- Procedimientos: Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas.

- Reglas: En ellas se exponen las acciones o prohibiciones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. Son por lo general tipos de planes más simples.

De acuerdo a lo planteado con los autores, se puede decir que son un

conjunto de elementos en los cuales la empresa se centra, tanto la forma en como realizara la planificación como los recursos que necesitara. Para la presente investigación se tomara lo dicho por Benavides ya que su definición contiene mejor comprensión en su contenido.

2.4.1.5. PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN

Antes de estudiar el proceso de la planificación se puede decir que dicho proceso es el punto de partida en toda la administración de la organización, aquí se ubicaran los elementos o etapas en los que se guiaran para realizar una planeación eficaz llevando a la realización de los objetivos específicos.

Según los aportes de, Koontz y Weihrich, (2004, p.130), se tiene que en este proceso se puede definir en varias etapas, entre ellas se encuentran:

- Atención a las oportunidades: se da con respecto a la luz de; mercado, competencia, deseos a los clientes, fortalezas y debilidades, es el verdadero punto de partida de la planeación, todos los administradores deben hacer un análisis preliminar de posibles oportunidades futuras y advertirlas clara y totalmente e identificar su posición a la luz de sus fortalezas y debilidades.
- Establecimiento de objetivos: en el se describe donde quieren estar, que desearan hacer, cuando quisieran hacerlo, estos objetivos orientan los planes principales y estos definen los objetivos de cada uno de los departamentos más importantes.
- Consideración de premisas: en ella se explica en qué condiciones (internas o externas) operaran dichos planes, son como pronósticos, políticas

básicas aplicables.

- Identificación de alternativas: en ella se habla de cuáles serán promisorias para el cumplimiento de objetivos, este busca examinar cursos de acción alternativos y los que no son perceptibles a primera vista.

- Comparación de alternativas con base en las metas propuestas: en esta etapa describe que alternativa ofrece mayores posibilidades de cumplir las metas al menor costo y mayores ganancias.

- Elección de una alternativa: en este punto se adopta el plan, el verdadero punto de toma de la decisión. Ocasionalmente, el análisis y la evaluación de cursos alternativos revelaran que son dos o más aconsejables, de modo que el administrador pueda optar por varios cursos de acción en lugar de uno solo.

- Formulación de planes de apoyo: en este paso se requiere de planes derivados para apoyar el plan básico.

- Conversión de planes en cifras mediante la realización de presupuestos: después de tomadas las decisiones y establecidos los planes se dotan de significados, son trasladarlos a cifras convirtiéndolos en presupuestos que representan la suma total de sus ingresos y egresos, con sus utilidades o superávit resultantes.

Por su parte, Chiavenato, (2002, p.218), considera que el proceso contiene 6 pasos:

- Definir objetivos: primero se establecen los objetivos que se pretenden alcanzar. Deben estar orientados a los principales planes y servir de base a

los objetivos departamentales y a todos los objetivos de las áreas subordinadas; deben especificar los resultados deseados y los puntos a los que se desea llegar.

- Verificación de la situación actual frente a los objetivos: simultáneamente a la definición de los objetivos, se debe evaluar la situación actual en la contraposición a los objetivos deseados, verificar donde se está y que se debe hacer.

- Desarrollo de premisas:constituyen los ambientes esperados de los planes en operación. Se trata de generar escenarios alternativos para los estados futuros de las acciones, analizando lo que puede ayudar o perjudicar el avance hacia los objetivos.

- Analizar alternativas:se trata de relacionar y evaluar las acciones que se deben emprender, escoger una de ellas para perseguir uno o más objetivos y elaborar un plan para alcanzarlos.

- Elección de la mejor alternativa:se trata de tomar una decisión para tomar la mejor alternativa y se abandonan las demás. La alternativa seleccionada se transforma en un plan para alcanzar los objetivos.

- Implementar el plan elegido y evaluar los resultados: se trata de que se realiza el plan determinado y evaluar con cuidado los resultados para garantizar la consecución de los objetivos, seguir lo que fue planeado y emprender las acciones correctivas a medida que sean necesarias.

Por último, Hitt Michael, Black Stewart y PorterLyman (2006, p.275), sugieren que el proceso de planeación contiene 7 pasos:

- Análisis ambiental: los administradores que formulan o aplican planes en ausencia de algún tipo de evaluación ambiental podrían estar lejos de generar los resultados que se desean. En cambio, los administradores que tienen cuidado de analizar el ambiente, y de incorporar la información resultante en el proceso de planeación, suelen obtener resultados muy satisfactorios con los planes que formulan y aplican.

- Establecer los objetivos: uno de los desafíos más importantes que tiene el administrador es cuando establecen los objetivos en el cual debe determinar sus prioridades, no todos los objetivos tienen la misma importancia o valor. Además, algunos objetivos quizá sean más importantes hoy y menos importantes mañana. Una vez que quedan claros los objetivos deben medirse para determinar el desempeño financiero.

- Determinar los requerimientos: este consiste en que se necesita para ir para allá, a donde se desea ir, los puntos clave que necesitamos para llegar hacia el objetivo.

- Evaluación de los recursos: reconocer los recursos necesarios lleva a que un plan eficaz, no solo debe estar bien formulado, sino que también que su implementación sea factible. Si los recursos requeridos exceden los recursos disponibles es necesario cambiar de plan.

- Desarrollo de planes de acción: este indica que son en esencia las órdenes de puesta en marcha que todos utilizan para lograr los objetivos establecidos.

- Implementación de planes: se debe poner en práctica el plan de acción

una vez creado. La calidad de la implementación si podría determinar tanto los resultados como la calidad de plan mismo. No obstante aseguraría gran parte del éxito de la implementación si los pasos anteriores se hacen de manera correcta.

- Supervisar los resultados: el elemento final es el monitoreo de los resultados. Si los objetivos se definieron bien desde el comienzo habrá pocas dudas en cuanto a los resultados que deben monitorearse o a la forma en cuanto va a medirse. Sin embargo la mayoría de los planes generan consecuencias inesperadas tanto negativas como positivas.

Para efectos de la presente investigación lo citado por los autores Koontzy Weihrich especifican de una manera más detallada el proceso, ellos citan que si esta no llegase a realizarse de una manera efectiva y eficiente la planificación no tendría el éxito esperado

2.4.1.6. NIVELES DE LA PLANIFICACIÓN

Mientras que en el proceso se seguirán ciertas etapas en los niveles se clasificarán los diferentes planes que utilizara la organización para llevar a cabo la planificación.

De acuerdo con, Chiavenato, (2002, p.226), explica que la planificación se divide en tres niveles organizacionales:

- Nivel institucional: este nivel está conformado por la planeación estratégica, en ella se habla de la elaboración de un mapa ambiental y evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización. Entre sus

aspectos podemos mencionar que incluye toda la organización; se encuentra orientada a largo plazo; focaliza el futuro; el destino y produce una acción global concentrada.

- Nivel intermedio:este nivel se constituye por los planes tácticos, los cuales se encargan de la traducción e interpretación de las decisiones estratégicas, en planes concretos en el nivel departamental. Entre sus aspectos podemos mencionar que incluye cada departamento; se encuentra orientado a mediano plazo; focaliza la mediano y produce una acción departamental.

- Nivel operacional:este nivel se encuentra conformado por los planes operacionales, estos se encargan de transformar los planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea. Entre sus aspectos se puede mencionar que incluye cada tarea o actividad; está orientado a corto plazo; focaliza lo inmediato o el presente y produce una acción específica y molecular.

2.4.2. ORGANIZACIÓN

La organización como función administrativa, es considerada la segunda etapa del proceso administrativo, la cual se fundamenta principalmente en la clasificación de las actividades y la asignación de las mismas.

Tomando en cuenta que las empresas están constituidas fundamentalmente por personas, las cuales deben ser guiadas para que realicen las actividades de forma eficaz para alcanzar las metas de la empresa.A continuación

definiciones de la misma

2.4.2.1. DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN

De acuerdo a, Chiavenato, (2002, p.17.), es la encargada de buscar los medios y recursos necesarios que permiten llevar a cabo las función administrativa relacionada con la asignación y distribución de tareas a los equipos de departamentos para alcanzar los objetivos estratégicos.

Igualmente, Benavides, (2004, p.124.), la define como la agrupación y división de las actividades que se han de realizar en una empresa, con el propósito de proporcionar los productos y servicios a la comunidad. La organización constituye la fase del proceso administrativo que permite entrelazar las labores de diferentes personas en la conquista de las metas de la compañía.

Por otra parte, Koontz y Weihrich, (2002, p.242.), plantean que es una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada, la cual debe diseñarse para determinar quién realizara las tareas, cuales tareas desempeñara y quien será responsable de los resultados, de esta manera eliminar los obstáculos que resultan de la confusión e incertidumbre respecto a la organización de actividades; para tener redes de tomas de decisiones; comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

De acuerdo, a lo mencionado por los anteriores investigadores, definen la organización como una estructura u organización de funciones, en la cual se establecen las actividades; tareas; planes, de distribución de tareas para

alcanzar los objetivos y conquistar las metas de la empresa.

De acuerdo, a lo mencionado por los anteriores autores, se puede decir que la organización se puede definir como una estructura u organización de funciones, en la cual se establecen las actividades; tareas; planes, de distribución de tareas permitiendo establecer las labores de diferentes personas o departamentos para alcanzar los objetivos y conquistar las metas de la empresa.

Tomando en cuenta, las ideas presentadas por los distintos autores, se tomara en cuenta lo señalado por Chiavenato, ya que identifica de manera concreta el término de la organización siendo este de más fácil comprensión.

2.4.2.2. IMPORTANCIA DE ORGANIZACIÓN

A continuación, se presentara un contenido acerca de la importancia que implica una de las etapas del proceso administrativo, su importancia de acuerdo a varios autores es:

Según, Chiavenato, (2002, p.365.), organizar no es una tarea de una vez. La estructura organizacional no es permanentemente ni definitiva, esta debe ajustarse y adaptarse continuamente, ya que la organización requiere responder de manera adecuada para ser exitosa a los cambios externos que ocurren en el ambiente, estos traen nuevas oportunidades, generan nuevas amenazas, proporcionan nuevas tecnologías y nuevos recursos. Es ahí donde reside el secreto; la organización debe ser suficientemente maleable y adaptable para ajustarse a las demandas ambientales, para acompañar la

realidad externa y asegurar el éxito del negocio.

Por otra parte, Certo, Samuel (2001, p.194.), plantea que la etapa de organización es de extrema importancia para el sistema administrativo, dado que es el principal mecanismo por el cual los administradores activan los planes. La organización crea y mantiene planes entre todos los recursos organizacionales, indicando cuales recursos serán utilizados para las actividades específicas; cuando, donde y como se usaran esos recursos.

Un esfuerzo de organización verdadero ayuda a los administradores a minimizar costos de puntos débiles, tales como la duplicación de esfuerzos y la ociosidad de los recursos organizacionales.

Seguidamente, Munch y Garcia, (2008, p.113.), establecen que los fundamentos básicos encargados de demostrar la importancia de la organización son:

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

- Reduce o elimina la duplicación de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Igualmente, los autores citados concuerdan en varios aspectos en cuanto a la importancia de la organización, debido a que ella se encarga de crear y mantener planes para responder de manera adecuada a los cambios del ambiente externo, suministrando las herramientas para poder aprovechar cualquier situación.

Como resultado, para los investigadores, y con respecto a la importancia de la organización, estos se identifican con lo planteado por Certo debido a su planteamiento, el cual explica que su importancia reside en la elaboración de planes de tareas, indicando cuales recursos serán utilizados y en que áreas específicas se llevaran a cabo ayudando a minimizar los costos de puntos débiles.

2.4.2.3. PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN

Todo proceso tiene un conjunto de etapas establecidas, en el caso de la organización de acuerdo a diferentes autores, se mencionan a continuación varias posiciones:

Para Koontz, y Weihrich, (2002, p.258), el proceso de la organización se divide en varios elementos. En primer lugar, la estructura debe reflejar objetivos y planes, dados a las actividades derivadas de ellos. En segundo lugar, deben de ser reflejo de la autoridad disponible para la dirección de una empresa. En tercer lugar, como sucede en cualquier plan, la estructura

de la organización debe responder a las condiciones en las que ella se encuentra, esta tiene que desempeñarse a favor del trabajo, para permitir las contribuciones de los miembros de un grupo haciendo posible que las personas cumplan eficientemente los objetivos trazados en un futuro cambiante.

En cuarto lugar; puesto a que toda organización está integrada por personas, en la agrupación de actividades; relaciones de autoridades de una estructura organizacional, se debe tomar en cuenta las limitaciones y costumbres de los individuos, por lo tanto es importante considerar el tipo de persona que lo compone.

Igualmente, Certo, S (2001, p.194.), plantea que la organización como proceso tiene un conjunto de etapas establecidas para alcanzar los objetivos propuestos en cinco principales pasos los cuales son:

(1) Reflexionar sobre los planes y objetivos: Consiste en reflexionar sobre los planes y objetivos de la organización, puesto que los planes implican determinar la forma en que la misma obtendrá sus objetivos.

(2) Establecer las principales tareas: El proceso de organización se centra en las tareas a ejecutar dentro del sistema administrativo.

(3) Dividir las principales tareas en subtareas: Debe diseñar principales áreas de trabajo o puestos desempeñados dentro de la empresa

(4) Asignar recursos y directrices para las subtareas: Consiste en determinar quien tomara, y quien distribuir las labores de cada personal, y el ambiente de trabajo dentro de la organización.

(5) Evaluar los resultados de las estrategias de organización implantadas: Analizar la evolución de los resultados mediante una retroalimentación acerca de que tan bien está funcionando su estrategia de organización.

Al seguir estos cinco pasos se obtendrá una retroalimentación que les ayudara a mejorar la organización actual.

Tomando en cuenta lo planteado por estos autores, las propuestas son muy similares, ya que demuestran que es un proceso de varios elementos que facilitan la elaboración de planes para alcanzar los objetivos de las empresas.

Seguidamente, para efectos de los investigadores este estudio se fija en lo planteado por Certo, el explican de forma clara y precisa el proceso de organización en cinco pasos de forma retroalimentada que ayudan a obtener, la mejor eficiencia al momento de realizar las actividades dentro de la empresa.

2.4.2.4. DISEÑO ORGANIZACIONAL.

Podemos decir, que el diseño organizacional es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación los cuales serán explicados por los siguientes autores.

Según, Chiavenato, (2002, p.444.), el diseño organizacional consiste en determinar la estructura más adecuada al ambiente estratégico, tecnológico, personas, actividades y tamaño de la organización. Es el proceso de elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular

los recursos; servicios a la misión y objetivos principales de la empresa. Su propósito fundamental es poner la estructura al servicio del ambiente, la estrategia, tecnología y de las personas de la organización.

Por otra parte, Benavides, (2004 p.124.), plantea que este consiste en proporcionar orden y claridad, al diseñar la estructura organizacional, con el objetivo de reducir la incertidumbre; la confusión dentro de la organización y facilita la colaboración. También ayuda a la empresa, de la posibilidad de ser dependiente de una sola persona.

El nivel organizacional ayuda a definir el campo de acción de la empresa; proporcionando información a los grupos de su ambiente acerca de la forma en que la empresa resuelve sus problemas y trata a sus empleados.

Analizando, lo expuesto por los autores el diseño organizacional aclara las ideas dentro de la organización y define las actividades más importantes y fundamentales para alcanzar los objetivos.

A pesar, de las semejanzas encontradas en los autores, los investigadores tomamos como base lo planteado por Chiavenato debido a que explica de forma consistente el significa del diseño organizacional, su propósito fundamental en la estructura y al servicio del ambiente, tanto interno como externo, facilitando una idea de gran importancia para la aplicación de la misma en nuestro trabajo de investigación

2.4.2.5. TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo

tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a varios tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización.

(A) ORGANIZACIÓN FORMAL

Según, Chiavenato, (2002, p.178.), este tipo de organización está referido a la estructura de relaciones profesionales entre las personas, planeada para facilitar las consecuencias de los objetivos generales de la organización. La formal es la oficialmente adaptada y se caracteriza por el organigrama y los manuales de organización reflejando de manera lógica y racional como se estructura para condicionar e integrar los esfuerzos de todos los miembros.

Por otra parte, Benavides, (2004, p.124), define la organización formal como la encargada de crear de forma planeada, para conducir a una agrupación cualquiera que sea su naturaleza hacia los objetivos que persigue; esta se encarga de definir límites a los que el trabajador debe ajustarse dentro de la empresa, logrando establecer autoridad y obligaciones para que cada quien elabore sus tareas.

De igual forma, Koontz y weihrich, (2002, p.243.), plantean que es una estructura organizada formalmente, la cual debe ser flexible, debe dar lugar a la discrecionalidad, la utilización del talento creativo ventajoso; el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones. No obstante, en una situación grupal los esfuerzos

individuales deben canalizarse hacia metas grupales; organizacionales.

(B) ORGANIZACIÓN INFORMAL

De acuerdo, Chiavenato, (2002, P.178), la organización informal constituye la red de relaciones e interacciones desarrollada espontáneamente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal. En otros términos en las organizaciones informales existen sentimientos de afecto o de rechazo entre las personas, actividades favorables o de favorables frente a las prácticas administrativas.

Igualmente, Benavides, (2004, p.124), plantea que la organización informal surge en diversas ocasiones en formas espontaneas integrada por un grupo de personas en circunstancias específicas; generan un ambiente menos tenso; también proporcionan otro canal de comunicación no oficial, logrando que la administración sea más efectivas.

Por último, Koontz y weihrich, (2002, p.244), explican que es una red de relaciones interpersonales la cual surge cuando se asocia la gente. De este modo, las organizaciones informales son relaciones que no aparecen en el organigrama de la organización.

Haciendo, un análisis de los autores estos poseen mucha relación en cuanto a las definiciones de los tipos de organización y concuerdan en muchas ideas planteadas en sus definiciones.

Para efecto de los investigadores a pesar, de la similitud en los autores esta investigación se fija en lo expuesto por el autor Benavides, ya que se

adapta mas a dicha investigación y expone de mejor forma los tipos de organización tanto formal como informal, facilitando la comprensión de su contenido para una mejor aplicación en esta investigación.

2.4.3. DIRECCIÒN

Esta etapa del proceso administrativo es la acción o influencia para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos trazados mediante la toma de decisiones, la motivación y la comunicación. A continuación definiciones de la misma:

2.4.3.1. DEFINICIÒN

Al respecto, Benavides, (2004, p.202), conceptúa la dirección como el conjunto de relaciones interpersonales en evolución continua, por las que el dirigente de un grupo busca guiar los esfuerzos y auspiciar la motivación de sus colaboradores, a fin de que sus actitudes y aptitudes se orienten al logro de los objetivos de la institución.

Por otra parte, Koontz y Weihrich, (2005 P.494), exponen que la dirección es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

En tanto que, Robbinsy Coulter, (2005, p.09), conceptúan la dirección como la función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra

manera del comportamiento de los empleados.

Tomando en consideración las ideas expuestas, por los autores antes citados, se podría afirmar que la dirección es uno de los procesos que cumple un papel importante, porque ya asignadas las tareas entre los miembros, esta se encarga de influir entre ellas para poder alcanzar sus metas y sus objetivos trazados. Para la presente investigación se tomara lo dicho por Benavides (2004) ya que su definición contiene mejor comprensión en su contenido.

2.4.3.2. IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN

El proceso de dirección contiene gran importancia dado que a través de este se logra la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional obteniendo con esta una mayor productividad de la empresa para poder alcanzar las metas y los objetivos trazados.

En torno a esta temática afirma Benavides, (2004 P.203), que la importancia de la dirección radica en:

- Pone en marcha los lineamientos establecidos en la planeación y la organización. Sin acción, todos esos lineamientos se convertirían en meros sueños.
- A través de ella se logran las conductas más deseables por parte de los miembros de la organización
- Una dirección eficiente repercute directamente en la productividad de la

empresa.

- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, en la calidad de los productos y servicios que se ofrecen a la comunidad y, por último, en la calidad de la vida laboral de todos los que integran una organización.

- Las personas y su dirección son el factor diferencial más importante en las empresas de hoy, y su gestión se ha convertido en el principal factor capaz de generar ventajas competitivas.

Asimismo, la dirección se refiere a problemas humanos, principalmente. Por ello se afirma que cuando la dirección de un organismo social (público o privado) acciona en un sentido, positivo o negativo, todo el personal opera en este sentido.

En tal sentido Munch y García (2008, p.160), señalan que la dirección es importante ya que :

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización

- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.

- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.

- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.

- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

En conclusión, todos los elementos establecidos dan gran importancia en la dirección de cualquier organización ya que a través de ella se ponen en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización. Los investigadores consideran que las ideas expuestas por los autores antes citados, se puede mencionar que para la aplicación de la presente investigación se toma en cuenta lo señalado por Benavides (2004), ya que es el que explica más ampliamente dicho punto.

2.4.3.3. ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN

La dirección está relacionada con la actuación sobre las personas de la organización. Por esta razón, constituye una de las más complejas funciones de la administración. A continuación se empezara a definir cada uno de los elementos de la misma.

(A) MOTIVACIÓN

Los individuos se relacionan con una empresa en términos de intercambio. Estos, tienen necesidades y las empresas tienen objetivos. Para satisfacer sus necesidades particulares, el individuo es motivado para realizar alguna acción y lograr algún resultado por la empresa. Cuando la acción se ejecuta satisfactoriamente, la organización recompensa y, por tanto, el individuo satisface su propia necesidad particular.

A continuación son definiciones del concepto:

Según Benavides, (2004 P. 242), la motivación se entiende como toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas. Es dar a los empleados una razón para hacer el trabajo e impulsar su mejor realización.

Al respecto, Koontz y Weihrich, (2005 P. 497), exponen que la motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

Por otra parte, Robbins y Coulter, (2005 P.392), definen que la motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

En conclusión, se puede definir la motivación como el impulso y deseo de una persona de lograr todos los objetivos propuestos. Cuando los empleados disfrutan de su trabajo, encuentran el trabajo retador y le agrada el ambiente laboral, por lo común ponen su mejor esfuerzo y desempeñan sus tareas con entusiasmo, en otras palabras están motivados al realizar su trabajo.

(a) TEORIAS DE LA MOTIVACION: La motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. Existen muchas teorías de la motivación. Cada teoría señala qué son los humanos y que pueden llegar a ser. Por consiguiente, se puede decir que el contenido de una teoría radica en su concepción particular de las personas.

A continuación se empezara analizando tres de las primeras teorías de la

motivación, que a pesar de ser cuestionables en términos de validez, tal vez sean los enfoques más ampliamente conocidos hacia la motivación de los empleados. Estas tres teorías son la jerarquía de las necesidades de Maslow, las teorías X y Y de McGregor y la teoría de la motivación e higiene de Herzberg.

– JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

Según, Robbins y Coulter (2005, p.393), la teoría de la motivación mejor conocida tal vez sea la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow. Psicólogo de profesión, propuso que en cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades como son:

Las necesidades fisiológicas, estas están referidas al alimento, bebida, vivienda, satisfacción sexual y otras necesidades físicas. Asimismo, las necesidades de seguridad, están relacionadas con la seguridad y protección al daño físico y emocional, así como la certeza de que se seguirán satisfaciendo las necesidades físicas.

También se presentan las necesidades sociales las cuales se asocian con el efecto, pertenencia, aceptación y amistad. Al igual se reflejan las necesidades de estima estas, están referidos a los factores de estima internos, como respeto a uno mismo, autonomía y logros, factores de estima externos como, estatus, reconocimiento y atención. Por ultimo se presentan las necesidades de autorrealización que se relacionan con el crecimiento,

logro del propio potencial y autosatisfacción; el impulso para convertirse en lo que uno es capaz de llegar a ser.

– TEORIA X y Y DE McGregor:

Con respecto a, Robbins y Coulter (2005, p.394), explican que Douglas McGregor es mejor conocido por proponer dos series de supuestos sobre la naturaleza humana: la teoría X y la teoría Y. Dicho en forma simple, la teoría X presenta un punto de vista negativo en las personas. Supone que los trabajadores tienen poca ambición, les disgusta trabajar, desean evitar la responsabilidad y necesitan un control estricto para trabajar con eficacia. La teoría Y ofrece un punto de vista positivo. Supone que los trabajadores pueden dirigirse a sí mismos, aceptan y realmente buscan tener responsabilidad, y consideran el trabajo como una actividad natural.

– TEORIA DE LA MOTIVACION E HIGIENE DE HERZBERG:

Según señalan, Robbins y Coulter (2005, p.395), la teoría de la motivación e higiene de Herzberg propone que la satisfacción y la motivación en el trabajo se relacionan con factores extrínsecos e intrínsecos. Este creía que las actitudes de los individuos hacia el trabajo determinaban el éxito o el fracaso, por lo cual investigo la pregunta: “¿Qué desean las personas de sus trabajos?”. Pidió a las personas que proporcionaran descripciones detalladas de situaciones donde se sintieron excepcionalmente bien o mal en sus trabajos.

Asimismo, Herzberg concluyó en su análisis que las respuestas que dieron las personas cuando se sintieron bien en sus trabajos difirieron en forma significativa de las respuestas que proporcionaron cuando se sintieron mal. Algunas características se relacionaron de manera sistemática con la satisfacción en el trabajo.

Los factores relacionados con la satisfacción en el trabajo fueron intrínsecos e incluyeron características como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad. Cuando las personas se sintieron bien en sus trabajos, mostraron la tendencia a atribuir esas características a ellas mismas. Por otro lado, cuando se sintieron insatisfechas, mostraron la tendencia a cifrar factores extrínsecos, como la política y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales.

Además, Herzberg creía que los datos sugerían que lo opuesto de la satisfacción no era la insatisfacción, como se ha creído según la tradición, ya que la eliminación de las características insatisfactorias de un trabajo no haría necesariamente que ese trabajo fuera más satisfactorio o motivador, Herzberg propuso que sus hallazgos indicaron la existencia de un continuo dual: lo opuesto de la “satisfacción” es la “no satisfacción” y lo opuesto de la “insatisfacción” es la “no insatisfacción”.

Según Herzberg, los factores que generaban satisfacción en el trabajo eran independientes y distintos de los que generaban insatisfacción en el

trabajo. Por lo tanto, los gerentes que trataban de eliminar los factores que generaban insatisfacción en el trabajo podían crear armonía en el sitio de trabajo, pero no necesariamente motivación.

De este modo, Robbins y Coulter (2005, p.395), señalan que los factores extrínsecos generan insatisfacción en el trabajo se denominaron factor de higiene. La teoría de Herzberg disfruto de mucha popularidad a mediados de la década de 1970 y hasta principios de la década de 1980, pero surgieron críticas con relación a sus procedimientos y metodología. Aunque hoy en día opinan que la teoría era demasiado simplista, ha tenido una fuerte influencia en la manera de diseñar los trabajos en la actualidad.

(B) LIDERAZGO

Es una función principal que debe cumplir todo gerente con la finalidad de llevar a cabo de la mejor manera el proceso de dirección. A continuación se presentan varios autores haciendo referencia al concepto de liderazgo:

Según, Robbins y Coulter, (2005 p.422), exponen que el liderazgo es un proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de los objetivos.

En tal sentido Koontz y Weihrich, (2005 p. 532), conceptúa el liderazgo como el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

Al respecto Benavides, (2004 p.211), lo define como el proceso de inspirar

y dirigir la conducta de otros para alcanzar algún objetivo. Significa hacer que los individuos sigan un rumbo (políticas, procedimientos, reglas, entre otras.) establecido en la empresa.

En conclusión el liderazgo es una relación basada en el poder de una persona y su influencia sobre otros. No hay líderes donde no hay seguidores. Por tanto el liderazgo es importante para todos los seres humanos, por que deben estar orientados y guiados en la búsqueda de objetivos para alcanzar las metas propuestas.

Los investigadores consideran que luego de realizado un análisis de los distintos señalamientos aportados por los autores, se puede destacar que a pesar de la similitud existente entre ellos, es importante fijar posición en cuanto a cual es el más idóneo a emplear en la siguiente investigación de esta manera se encuentra lo expuesto por el autor Benavides (2004 p.211) esta, se adapta mas a la variable antes mencionada ya que para la evaluación del proceso administrativo es necesario que los empleados sigan un rumbo de procedimientos o reglas establecido por la organización

(a) TEORIAS SOBRE EL LIDERAZGO

Según Chiavenato (2002, p.562), existen tres diferentes enfoques teóricos respecto del liderazgo: la teoría de rasgos de personalidad, la teoría sobre estilos de liderazgo y las teorías situacionales de liderazgo:

– TEORIAS DE RASGOS DE PERSONALIDAD:

De este modo, Chiavenato (2002, p.563) comenta que, las más antiguas teorías sobre el liderazgo identificaron los rasgos de personalidad

característicos de los líderes. Se suponía que se podía encontrar un número finito de características personales, intelectuales, emocionales y físicas que identificasen a los líderes de éxito:

- (1) Habilidad para interpretar objetivos y misiones
- (2) Habilidad para establecer prioridades
- (3) Habilidad para planear y programar actividades del equipo
- (4) Facilidad para solucionar problemas y conflictos
- (5) Facilidad para supervisar y orientar a las personas
- (6) Habilidad para delegar responsabilidades a los demás

Del mismo modo, las críticas a la teoría de rasgos de personalidad se fundan en dos aspectos principales: que las características de personalidad generalmente se miden de manera poco precisa y que esa teoría no tiene en cuenta la situación en la que se ejerce el liderazgo, es decir, los elementos del ambiente importantes para determinar quien será líder eficaz. Algunos rasgos de personalidad son esenciales en ciertas situaciones, pero no en otras.

– TEORIAS SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO:

Del mismo modo, Chiavenato (2002, p.567) explica que las teorías sobre estilos del liderazgo prescriben un estilo particular de conducta del líder que provoca resultados finales del tipo alta producción y satisfacción de las personas. Los estilos o enfoques sobre liderazgo mas divulgados son los tres

estilos de liderazgo, el liderazgo orientado hacia las tareas o las personas y la malla gerencial.

(1) LOS TRES ESTILOS DE WHITE Y LIPPITT

Según Chiavenato, (2002, p.568), el famoso estudio pionero sobre liderazgo de White y Lippitt buscaba verificar la influencia ejercida por tres diferentes estilos de liderazgo en los resultados de desempeño y en el comportamiento de las personas. Los autores enfocaron tres estilos básicos de liderazgo: autocrático, liberal y democrático.

- LIDERAZGO AUTOCRATICO: el líder centraliza totalmente la autoridad y las decisiones. Los subordinados no tienen ninguna libertad para elegir. El líder autocrático es dominante, impone ordenes, espera obediencia plena y ciega de los subordinados.

- LIDERAZGO LIBERAL: el líder permite total libertad para la toma de decisiones individuales o grupales, participando en ellas solo cuando el grupo lo solicita. El comportamiento del líder es evasivo y sin firmeza. Los grupos sometidos a liderazgo liberal no se desempeñan bien en cuanto a la cantidad ni en cuanto a la calidad del trabajo, y presentan fuertes señales de individualismo, disociación del grupo, insatisfacción, agresividad y poco respeto hacia el líder.

- LIDERAZGO DEMOCRATICO: el líder es comunicativo en extremo, estimula la participación de las personas y se preocupa igualmente por el

trabajo y por el grupo. Actúa como facilitador para orientar el grupo, ayudándolo en la definición de los problemas y en las soluciones, coordinando actividades y sugiriendo ideas.

(2) LIDERAZGO ORIENTADO HACIA LAS TAREAS O HACIA LAS PERSONAS

Según este enfoque, existen dos tipos de liderazgo:

- LIDERAZGO CENTRADO EN LA TAREA: estilo de liderazgo estrictamente preocupado por la ejecución de la tarea y por sus resultados inmediatos. Es típico de organizaciones o unidades que acostumbran concentrar a las personas en cargos aislados e individualizados, superespecializados, con procedimientos rutinarios y estandarizados, siguiendo normas y reglamentos. Es el liderazgo preocupado exclusivamente por el trabajo y por conseguir que las tareas se ejecuten según los métodos preestablecidos y los recursos disponibles.

- LIDERAZGO CENTRADO EN LAS PERSONAS: estilo de liderazgo preocupado por los aspectos humanos de los subordinados; busca mantener un equipo de trabajo actuante que tenga mayor incidencia en las decisiones. Hace más énfasis en las personas que en el trabajo en sí; procura comprender y ayudar a los subordinados, y se preocupa más por las metas y los objetivos que por los métodos, aunque sin descuidar el nivel de desempeño esperado.

(3) MALLA GERENCIAL

Según Chiavenato (2002, p.569), la malla gerencial se basa en el

supuesto de que en la mente de la mayoría de los líderes, existe una falsa dicotomía entre la preocupación por la producción y la preocupación por las personas. Blake y Mouton crearon una malla gerencial para demostrar que la preocupación por la producción y la preocupación por las personas son aspectos complementarios y no mutuamente excluyentes.

La misma, está formada por dos ejes; el eje horizontal se refiere a la preocupación por la producción, es decir, por el trabajo que se debe realizar, mientras que el eje vertical se refiere a la preocupación por las personas, es decir, por su motivación, liderazgo, satisfacción, comunicación, etc.

(C) COMUNICACIÓN

La comunicación es un factor muy importante dentro de la organización para cumplir con las funciones interpersonales y así alcanzar de la manera más clara los objetivos de la misma.

Al respecto, Robbins y Coulter, (2005 p. 256), exponen que la comunicación es la transferencia y comprensión de significados. Abarca tanto la comunicación interpersonal (la comunicación entre dos o más personas) como la comunicación organizacional (todos los patrones, redes y sistemas de comunicación de una organización). Ambos tipos de comunicación son importantes para los gerentes.

Según Certo, (2001 p. 326), define la comunicación como el proceso de compartir información con otros individuos. La comunicación es una

herramienta administrativa de uso común que a menudo se cita como la habilidad responsable del éxito de un administrador.

Por otra parte, Benavides, (2004 p.224), indica que, la comunicación es la transmisión de ideas, pensamientos, conocimientos, experiencias, sentimientos y emociones entre dos o más personas. Tiene por objeto suscitar una respuesta o conducta específica en otros por parte de una persona o un grupo determinado.

En conclusión, la comunicación es el proceso de transmitir información de una persona a otra, bien sea oral o escrita, para dicho proceso, la comunicación entre los departamentos de la empresa debe ser fluida y concreta para el proceso de las actividades en la empresa. De esta manera, los investigadores consideran que a pesar de la semejanza encontrada en las definiciones aportadas por los autores, se puede mencionar que la más idónea para ser empleada en la presente investigación es la expuesta por Benavides (2004) ya que posee mayor significado en cuanto a lo que se refiere al concepto y elementos de la comunicación.

(a) IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

Para Benavides, (2004, p. 228) la comunicación resulta importante para que tenga éxito cualquier trabajo realizado por varias personas si hay un buen entendimiento y buena información entre ellas.

La comunicación interna se clasifica a su vez en comunicación formal y comunicación informal.

(1) COMUNICACIÓN FORMAL: es el intercambio de información que se establece entre las personas en razón de los puestos que ocupan y de las actividades que les fueron asignadas.

(2) COMUNICACIÓN INFORMAL: es el intercambio de información que se establece entre las personas por una relación independiente de los puestos que ocupan. Mientras las relaciones de comunicación formal están previstas y reguladas en las cartas y manuales de organización, las comunicaciones informales son interrelaciones informales, espontaneas basadas en gerencia y adersiones de los empleados, independientemente del cargo que ocupan.

(b) ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

Al respecto, Benavides (2004 P. 224) explique qué, la comunicación es un proceso dinámico e indivisible; a fin de analizarlo se señalaran sus componentes en forma sencilla.

- La fuente o emisor, es la persona o el grupo que desea comunicar algo y que, por lo tanto, inicia el proceso de comunicación.
- Código, es el conjunto de signos con significado común para el emisor y el receptor.
- Canal, es el conducto o medio a través del cual se envían y reciben los mensajes.
- Receptor, es la persona o el grupo que recibe el mensaje del emisor.
- Realimentación, es la respuesta del receptor al mensaje enviado por el emisor.

(c) DIRECCION DE LA COMUNICACIÓN

Según, Robbins y Coulter(2005, p. 266) la comunicación organizacional puede fluir hacia abajo, hacia arriba, en dirección lateral o diagonal. Veamos cada una de estas direcciones.

(3) COMUNICACIÓN HACIA ABAJO: la comunicación hacia abajo se usa para informar, dirigir, coordinar y evaluar a los empleados. Cuando los gerentes asignan objetivos a sus empleados usan la comunicación hacia abajo. Los gerentes también usan la comunicación hacia abajo cuando proporcionan a los empleados descripciones de trabajo, les informan sobre las políticas y procedimientos organizacionales, les señalan problemas que requieren atención o evalúan su desempeño.

(4) COMUNICACIÓN HACIA ARRIBA: es la comunicación que fluye hacia arriba, de los empleados a los gerentes. Da a conocer a los gerentes como se sienten los empleados con sus empleos, sus colegas y la organización en general. Los gerentes también dependen de la comunicación hacia arriba para obtener ideas sobre la manera de mejorar las cosas. Algunos ejemplos de comunicación hacia arriba incluyen los informes de rendimientos elaborados por los empleados, cuadros de sugerencias, encuestas de actitudes de los empleados, procedimientos de quejas, debates entre gerentes y empleados, y sesiones de grupo informales en la que los empleados tienen la oportunidad de identificar y analizar problemas con su gerente o, incluso, con los representantes de la gerencia de alto nivel.

(5) COMUNICACIÓN LATERAL: la comunicación que se lleva

acabo entre empleados que están en el mismo nivel organizacional se denomina comunicación lateral. En el ambiente a menudo caótico y rápidamente cambiante de hoy en día, las comunicaciones horizontales son necesarias para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación. Por ejemplo, los equipos interfuncionales dependen mucho de esta forma de interacción en comunicación; sin embargo, puede crear conflictos si los empleados no mantienen informados a sus gerentes sobre las decisiones o las acciones que han tomado.

(6) COMUNICACIÓN DIAGONAL: es la que pasa a través de las áreas de trabajo y los niveles organizacionales. Cuando un analista del departamento de crédito se comunica directamente con un gerente de mercadotecnia regional debido a un problema con un cliente, esa es una comunicación diagonal. Con el fin de lograr eficiencia y velocidad, la comunicación diagonal puede ser benéfica. El uso creciente del correo electrónico facilita la comunicación diagonal.

(d) BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN:

Según Benavides (2004 P. 230) explica que, es natural que entre los elementos del proceso de la comunicación surjan obstáculos que los psicólogos han llamado barreras y que es necesario salvar para que la comunicación sea efectiva. Estas barreras pueden ser de distintas clases:

– BARRERAS SEMÁNTICAS

Estas se derivan del problema consistente en los símbolos transmitidos que llevan precisamente el significado deseado. La palabra, sea transmitida

o escrita, es generalmente el símbolo usado en la comunicación administrativa. El hecho de que cada palabra tenga varias acepciones oficialmente reconocidas y otras sancionadas por el uso común, ya es un obstáculo para lograr una comunicación efectiva, dado que no es posible detenerse a explicar en qué sentido se está usando cada palabra. La deformación del significado de la palabra se puede deber no al significado en sí, sino a la interpretación que le da el receptor debido a sus características psicológicas, ya sean transitorias o permanentes.

– BARRERAS FÍSICAS

Estas se refieren a las diferencias de los medios físicos empleados en la transmisión y recepción del mensaje. Estas deficiencias pueden ser de naturaleza puramente mecánica, eléctrica, electrónica, magnética, acústica, óptica, etc., según el medio transmisor o receptor que se use.

– BARRERAS FISIOLÓGICAS

Independientemente de que el mensaje lo transmita el emisor a través de un aparato (teléfono, telégrafo, radio, televisión, etc.), o bien por los defectos de la pronunciación de quien habla, o del oído de quien escucha, o de la atención visual en quien lee, son frecuentes las barreras fisiológicas que deforman la comunicación.

– BARRERAS PSICOLÓGICAS

Todos los hombres son distintos, tienen diferentes personalidades, porque nacen con diferentes potencialidades que constituyen su temperamento y durante su vida tienen diferentes experiencias que conforman su carácter.

Esta diferencia en cuanto a la personalidad da lugar a una manera individual de percibir las cosas, llamado “marco de referencia o filtro individual”, que va deformando el contenido de la comunicación en cada una de las etapas del proceso.

Las principales barreras psicológicas que deforman un mensaje son:

(a) EL AGRADO O DESAGRADO: las necesidades y experiencias del receptor tienden a dar una interpretación no siempre fiel de lo que ve y oye. Existen ciertos mensajes que no se quieren aceptar, unos son reprimidos, otros ampliados, algunos otros surgen de la nada como los defectos que encontramos en las personas que no nos son gratas.

(b) LA TENDENCIA A VALORAR: aprobar o desaprobar los juicios del transmisor según el propio cuadro de valores del receptor obstaculiza una comunicación efectiva, porque provoca resistencia a aceptar información que contradice lo que sabe.

(c) LOS VALORES EMOCIONALES: estos bloquean a los razonables y comprensibles, cuando el ambiente de la comunicación está impregnado de los primeros.

(d) LOS PREJUICIOS: estos se basan en determinadas palabras, como imperialismo, etc.

– BARRERAS ADMINISTRATIVAS

La organización y funcionamiento de las organizaciones administrativas provoca la aparición de algunas barreras que deforman la comunicación, las más importantes son:

(a) EN LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL: la competencia desleal. Es una competencia mal entendida para ganar prestigio ante los supervisores. Es frecuente que algunos funcionarios oculten información a compañeros de su mismo nivel, para que la actuación de estos desmerezca.

(b) EN LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE: el deseo de agradar y el temor al castigo hacen que se oculten o se deformen al superior informes sobre faltas o hechos desagradables. Los problemas del rango se refieren a un esfuerzo del supervisor por mantener su posición superior y racionar su escaso tiempo, dando por resultado que se aíse de sus subordinados creando barreras.

(c) EN LA COMUNICACIÓN DESCENDENTE: El supervisor, debido a sus obligaciones con otros puestos subordinados o con un superior, no está libre de comunicar a alguno de sus subordinados todo lo que se sabe acerca de un asunto en particular.

(d) EN CUALQUIER DIRECCIÓN:

- TIEMPO: estas barreras se presentan generalmente en empresas donde se trabaja por turnos. Los empleados de los diferentes turnos tienen muy poco contacto, tal que entre ellos no se produce ninguna comunicación ni formal ni informal, no pueden avisarse sobre las condiciones en que queda la máquina, no pueden hacerse recomendaciones para concluir un trabajo de oficina, etc.

- LUGAR: cuando las diferentes unidades de una institución se

encuentran en diferentes lugares, a veces distantes, la comunicación entre sus miembros tropieza con obstáculos naturales debido a la distancia espacial.

– DIVISIONES DE LA ESTRUCTURA: esto recae en el caso de comunicación entre órganos asesores y de línea o entre los grupos informales compuestos de individuos de profesionales u ocupaciones que tiene diferentes sistemas de valores. Sus diferentes valores crean barreras para la comunicación que frecuentemente son imposibles de traspasar

2.4.4. CONTROL

2.4.4.1. DEFINICIÓN DE CONTROL

El control es la última etapa del proceso administrativo, pero este se encuentra muy unida a la planificación, cabe destacar que muchos administradores e investigadores manifiestan que el control forma parte de la planificación, sin el control sería imposible saber si se debe o no realizar de nuevo el proceso si se detecta una falla o desviación que lo afecte; a continuación se analizara la etapa del control.

Según, Benavides, (2004, p.298), explica que es la manera o la función administrativa que señala los errores incurridos en las otras funciones, si una organización mantiene un proceso continuo de control, normalmente los errores se notan a tiempo y pueden tomarse las medidas para corregirlos antes de que ocurra algún daño serio para la organización.

Del mismo modo, Koontz y Weihrich, (2004, p.640), plantean que el control es la medición y la corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.

De igual manera, Hitt, Michael; Black, Stewar y Porter (2006, p.568), indican que el control es la regulación de actividades y comportamientos dentro de las organizaciones; ajuste o conformidad con las especificaciones o los objetos.

Para efectos de la presente investigación la definición del autor Benavides la cual expresa de una mejor manera la definición del control, esta indica que señala los errores ocurridos en las otras funciones, así la organización mantiene un proceso de control continuo y se pueden detectar los errores a tiempo y pueden tomarse las correcciones necesarias antes de ocasionar un daño a la organización.

2.4.4.2. IMPORTANCIA DEL CONTROL

Si bien el control es una etapa tan importante como las anteriores esta posee una mayor consideración ya que en esta fase se podrán hacer las correcciones necesarias para continuar el proceso, cabe destacar que ningún proceso es perfecto por lo que el control contiene un papel fundamental en el proceso.

En esta situación, Benavides, (2004, p.300), sugiere que se basa en varios puntos, se puede mencionar que establecen medidas para corregir las

actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente; se aplica a todos, a los objetos, a las personas y a las acciones; reduce los costos y ahorra tiempo al evitar errores; localiza los sectores responsables de la administración, desde el momento que se establecen las medidas correctivas.

De igual manera, Hitt y otros, (2006, p.568), consideran que tiene un grado de importancia ya que posee funciones como establecer la coordinación y el orden de los intereses diversos y de las conductas potencialmente diversas de los miembros, así mismo es una característica fundamental de la actividad organizada. No obstante, los administradores deben siempre tener en mente que el control es una de los medios para alcanzar una meta.

Para efectos de la presente investigación citando a los investigadores Hitt y otros, el control es importante porque posee ciertas funciones en las que se coordina la conducta de los miembros lo cual conlleva a que se realice una actividad de la mejor manera. Cabe destacar que las acciones correctivas que se realizan en la fase de control se llevan a cabo de la mejor manera posible para evitar nuevos errores y llevar a que los planes alcancen el éxito esperado.

2.4.4.3. PROCESO DE CONTROL

Continuando con el control se encuentra su proceso, este contiene una serie de pasos los cuales se envuelven en verificar, medir y comparar de los estándares para sí realizar las actividades correctivas para alcanzar las

metas deseadas.

Según el estudio de, Benavides, (2004, p.301), contempla que el control implica tres grandes pasos:

- Establecimientos de normas y estándares: un estándar es un nivel de desempeño establecido para que sirva de modelo o punto de referencia. Lo mismo puede establecerse a un estándar para servir de modelo para una actividad específica que para calcular la eficacia y eficiencia organizacional.

- Medición del desempeño: es aquel sistema de información oportuno y preciso que permita identificar el avance de todos y cada uno de las actividades desarrolladas en la empresa. Puede ser de tipo manual o con el apoyo de la tecnología más moderna como el uso de las computadoras, puede basarse en la observación, las informaciones estadísticas, verbales o escritos, lo cual incrementa el grado de confiabilidad de dicha información.

- Corrección de desviaciones: es el punto donde el control realiza el proceso cíclico de la administración, ya que al corregir las desviaciones se reinicia el proceso administrativo, es decir, los directivos deberán planear nuevamente. Los administradores puede corregir desviaciones rediseñando sus planes o modificando sus metas.

De igual manera, Koontz y Weihrich, (2004, p.640), indican que el proceso de control posee tres etapas:

- Establecimiento de normas: son sencillamente criterios de desempeño, son los puntos seleccionados en un programa de planeación en su totalidad

en los cuales habrán de tomarse medidas de desempeño para que los administradores puedan recibir señales de cómo marchan las cosas, a fin de que no tengan que vigilar cada paso de la ejecución de planes.

- Medición del desempeño: Estas mediciones debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión, a fin de que las desviaciones pueden detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas.

- Corrección de desviaciones: es el punto donde el control puede concebirse como la parte del sistema total de administración y ponerse en relación con las demás funciones administrativas. Los administradores pueden corregir las desviaciones rediseñando sus planes o modificando sus metas.

Por su parte, Hitt y otros, (2006, p.570), plantean que dicho proceso contiene 4 etapas:

- Establecer estándares: la especificación de lo que espera la organización es absolutamente crítica en cada etapa del proceso de control, el establecimiento de estándares requiere tanta especificidad como sea posible. La razón de ellos es que medir el desempeño contra los estándares no se podría realizar si estos son vagos.

- Medición del desempeño: esta medición implica actividades múltiples, es importante que la medición sea exhaustiva. Si tan solo se miden ciertos aspectos del desempeño, los resultados pueden ser equívocos; introducirán un sesgo en los datos que se emplean en las dos etapas siguientes del

proceso de control.

- Comparación del desempeño contra los estándares: así como la medición del desempeño recibe mucha influencia de los estándares, las clases de medición disponibles afectan la comparación. Si el sistema aún no incluye mediciones clave, por lo general no es posible volver a construirlo para fines de comparación. En ocasiones, los administradores se dan cuenta demasiado tarde de que no es posible realizar comparaciones adecuadas.

- Evaluación de resultados para emprender acciones: es sin lugar a dudas la tarea administrativa más difícil en todo el proceso de control. Los resultados que surgen de las comparaciones del desempeño podrían requerir que se emprenda acciones o no. Los administradores necesitan considerar si una comparación por sí misma o un patrón de ellas requiere que se tome medidas.

- Con respecto a lo dicho podemos decir que el proceso de control contiene ciertos pasos en los que se aplican normas, se miden los desempeños y se corrigen las desviaciones el cual dará un control efectivo llevando al éxito de la organización.

Para efectos de la presente investigación lo contemplado por Benavides, contiene un proceso de control justo y adecuado a lo que requiere toda organización para el éxito.

2.4.4.4. TIPOS DE CONTROL

De acuerdo a lo ya visto el control contiene muchas etapas para supervisar e inspeccionar los planes, no menos importante son los tipos de control, aquí

encontramos tres etapas en las que se detallan todo el proceso de transformación.

Según Hitt y otros, (2006, p.589), describen que los tipos de control son los siguientes:

(a) Precontrol de las operaciones: Esta forma de control operacional se centra en la calidad, cantidad y características de las entradas al proceso de producción; cuanto más estrecho sea el control sobre la calidad de las entradas, menos necesario será en las siguientes etapas; es común que en las entradas de calidad elevada cuesten más y en muchos casos estos costos se justifican por lo que se ahorran en las etapas posteriores al control; en pocas palabras, los clientes están dispuestos a pagar más por mejor productos y servicios.

(b) Control concurrente de las operaciones: El control concurrente implica la evaluación en tiempo real de la calidad del proceso de transformación, es decir, la evaluación de la conversión de las entradas en salidas, mientras esta tiene lugar; este tipo de control está diseñado para dar retroalimentación inmediata de manera que las operaciones cambien con rapidez, con la finalidad de disminuir los errores y aumentar la calidad.

(c) Poscontrol de las operaciones: Este proceso forma parte del tradicional control en la manufactura. Las compañías por lo común tienen inspectores de control de calidad o departamentos completos donde revisan la tasa de productos defectuosos y después deciden qué hacer si son demasiado altas.

Por último, Chiavenato, (2002, p.651), plantea que los tipos de control se subdividen en:

(a) Antes de la operación: En este punto se trabajan objetivos o estándares a tener en cuenta, este tipo de control también es llamado control previo y contiene planes estratégicos, planes operacionales y tácticos, planes de acción, presupuestos, descripciones de cargos, objetivos de desempeño y planes de entrenamiento, en este punto se analizaran los insumos del trabajo, dirección adecuada de los recursos e insumos necesarios.

(b) Durante la operación: En esta fase se tomaran en cuenta los medios o desempeños, también es llamado control simultaneo por lo que contiene la observación, acompañamiento, inspección y corrección, revisión del progreso, reuniones staff entre otros, este proceso se encargara de algunos controles a los competidores, garantizar las ejecuciones correctas de las operaciones y del flujo de trabajo.

(c) Después de la operación: Como última parte del proceso se obtendrán los fines o resultados, esta etapa también es llamada control de retroalimentación, contiene los informes mensuales, informes anuales, auditorias periódicas, investigaciones, revisión del desempeño entre otras, por ende se garantizaran los resultados dentro de los objetivos y estándares esperados.

En relación a lo anteriormente planteado por los investigadores los tipos de control son ciertas secuencias que se encuentran relacionadas por las cuales pasa el proceso de producción llamadas antes de la transformación,

durante la transformación y después de la transformación en las cuales controlan la calidad, brindan retroalimentación inmediata, motiva al trabajador en la organización. Para efectos de la presente investigación lo contemplado por los investigadores Hitt y otros contiene mayor importancia ya que explica más ampliamente dicho punto.

2.4.4.5. FACTORES DEL CONTROL

Con relación al control existen ciertos factores en los que el proceso de control se encargara de medir cuantitativamente y cualitativamente los presupuestos, estimaciones, programas, procedimientos, productividad, pronósticos, coeficientes e informes entre muchos, por ende existen algunos factores de control que se describen a continuación.

Según, Munch y Garcia, (2008, p.197), plantean que existen cuatro factores de control:

- Cantidad: Se aplica en las actividades en las que el volumen es importante.
- Tiempo: A través de este factor se controlan en las cuales se programaron las actividades.
- Costo: Este factor es utilizado como un indicador de la eficacia administrativa, ya que por medio de él se determina las erogaciones de ciertas actividades.
- Calidad: Por ultimo este factor se refiere a las especificaciones que debe reunir un determinado producto o ciertas funciones en la empresa.

De acuerdo con, Hitt y otros, (2006, p592), los factores del control se dividen en:

- Cantidad del control:consiste en determinar la cantidad adecuada de control, las consecuencias de tales elecciones significan la diferencia entre la vida y muerte de una organización. No existen cantidades correctas de control para aplicar en todas las situaciones de trabajo, el mejor lineamiento del administrador es ver la cantidad de control como algo que dentro de los límites se ajuste, cabe destacar que las consecuencias indeseables del control excesivo necesitan ser parte de evaluaciones cuidadosas.

- Calidad del control:el control eficaz requiere de conocimiento basado en datos, es decir, requiere información óptima. Las características que determinan la calidad de la información son: Utilidad, exactitud, oportunidad y objetividad.

- Costos del control:para que los controles sean eficaces, los beneficios del control deben ponderar tanto los costos financieros directos como los costos indirectos por la inconveniencia y la dificultad de implementación. Algunas situaciones requieren controles más complejos debido a los costos elevados en extremo en que se incurriría por un desempeño inaceptable.

En relación a lo acotado anteriormente se puede acotar que los factores del control contienen ciertos elementos en los cuales se miden diferentes tipos de cantidades del control los cuales van a favorecer o perjudicar a la organización llevando al fracaso de dicho proceso.

2.4.4.6. AREAS FUNCIONALES DEL CONTROL

Si bien el control posee muchas fases otra con mucha importancia son las áreas funcionales, en ellas el control se desenvuelve de tal manera que controlan cada movimiento a hacer teniendo un pronóstico del resultado que se espera obtener.

Según, Hitt y otros, (2006, p581), el control contiene las siguientes áreas:

- Controles financieros: estos incluyen varias razones cuantitativas importantes que involucra estadísticas financieras claves. Aunque tales datos financieros siempre se general al nivel de toda la organización, como al de unidad organizacional, son útiles en especial a nivel de esta como forma parte del control táctico.
- Controles presupuestales: se emplean en casi cualquier organización y al igual que los controles financieros, en ocasiones se consideran elementos de un sistema estratégico, sin embargo los controles presupuestales son más útiles si se ven como controles tácticos porque se centran en lo bien que se implementan las estrategias.
- Controles de recursos humanos: las políticas y procedimientos de los recursos humanos son el cuarto tipo de control principal táctico que afecta a todos quienes trabajan en una organización. Podemos encontrar en los procedimientos la evaluación y premiación, la selección, la remuneración y la capacitación.

Por último, Munch y García, (2008, p.200) plantean que control posee las siguientes áreas:

- Control de la producción: El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneo para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.

- Control de ventas: Los pronósticos y presupuestos de ventas son esenciales para el establecimiento de este control, por lo que permiten fijar normas de realización sin las cuales sería imposible evaluar las ventas y fijar las cuotas que se deben cubrir. La función de este sistema sirve para medir la actuación de la fuerza de ventas en relación con las ventas pronosticadas, de tal forma que se detecten las variaciones significativas y adoptar las medidas correctivas adecuadas, tales como mejorar el servicio al cliente en cuanto a rapidez de entrega del producto.

- Control presupuestal: Los presupuestos se elaboran durante el proceso de planeación, sin embargo son, también, control financiero, al permitir comparar los resultados reales en la relación con los presupuestados, y proporcionar las bases para aplicar las medidas correctivas adecuadas. Este sistema debe incluir principales áreas de la empresa, detectar las causas que hayan originado variaciones y tomar las medidas necesarias, ser un medio de ayuda al dirigente al detectar las áreas de dificultad entre otras.

- Control de recursos humanos: Su función es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos de este departamento, se lleva a cabo básicamente a través de la auditoria de recursos humanos.

- Auditoria de recursos humanos: Es la evolución sistemática y analítica de todas las funciones operativas del personal, con el fin de corregir deficiencias. La recolección de estos datos se efectúa con base en el análisis y la interpretación de la información estadística de cada una.

De acuerdo a lo anteriormente planteado se puede decir que las áreas funcionales del control son diferentes tipos de dominios donde el control contiene una variedad de tipos de estadísticas, bien sean financieras, de recursos humanos, de ventas, mercado entre otras, en las que se deciden la remuneración, el presupuesto de ventas, la capacitación e informa de ciertas estadísticas financieras las cuales son útiles a nivel del control.

3. SISTEMA DE VARIABLES

3.1. DEFINICIÓN NOMINAL

Proceso Administrativo

3.2. DEFINICIÓN CONCEPTUAL

El proceso administrativo es un conjunto de secuencias de las funciones

administrativas en las que se planea, organiza, dirige y controla todas las actividades que efectúan los miembros de una organización y en la cual se utilizan todos los recursos disponibles para conseguir los objetivos organizacionales establecidos. (Chiavenato, 2002, p.16).

3.3. DEFINICIÓN OPERACIONAL

Se puede señalar que operacionalmente la variable procesos administrativos es un conjunto de secuencias de las funciones administrativas en las que se planea, organiza, dirige y controla todas las actividades que efectúan los empleados en la empresa Repuestos la 15, S.A.

Esta variable será medida a través de un instrumento elaborado por los investigadores (2011), dirigido al personal administrativo de la empresa, tomando en consideración las dimensiones e indicadores que se presentan a continuación.

Cuadro 1
Operacionalización de la Variable

OBJETIVO GENERAL: Evaluar los procesos administrativos en la empresa Auto Repuestos la 15, S.A Maracaibo Edo. Zulia			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES
Analizar el proceso de la planificación en la empresa Auto Repuestos la 15, S.A Maracaibo Edo. Zulia	Procesos Administrativos	Proceso de planificación	- Atención a las oportunidades - Establecimiento de objetivos - Desarrollo de premisas - Determinación de cursos de acción alternativos - Evaluación de cursos de acción alternativos - Selección de un curso de acción - Formulación de planes de derivados - Traslado de planes a cifras por medio de la presupuestación
Describir el proceso de organización en la empresa Auto Repuestos la 15, S.A Maracaibo Edo. Zulia		Proceso de la organización	- Reflexionar sobre los planes y objetivos - Establecer las principales tareas - Dividir las principales tareas en subtareas - Asignar recursos y directrices para las subtareas - Evaluar los resultados de la estrategia de organización
Evaluar los elementos del proceso de dirección en la empresa Auto Repuestos la 15, S.A Maracaibo Edo. Zulia		Elemento del proceso la dirección	- Motivación - Liderazgo - Comunicación
Analizar el proceso de control aplicados en la empresa Auto Repuestos la 15, S.A Maracaibo Edo. Zulia		Proceso de control	- Establecimiento de normas y estándares - Medición del desempeño - Corrección de desviaciones

Fuente: Contreras, Meyendorff, Nucette (2011)