

EVALUACIÓN DE LA PLANEACIÓN EN UNA EMPRESA INTEGRADORA DE LA SIERRA SUR DE OAXACA.

Lic. Monserrat Martínez¹

D.C. Reyna Minerva Hernández Vásquez²

Planteamiento

Ante la creciente situación de desempleo y pobreza en el país, debido en parte a la falta de competitividad de sus empresas como el principal motor de la economía; el gobierno como parte de sus acciones para impulsar el desarrollo económico, implementó desde 1993 la figura de empresa integradora la cual asocia a micro, pequeñas y medianas empresas para fortalecerlas en su capacidad de gestión y productividad, y de esta manera hacerlas competitivas; sin embargo, el fracaso de las empresas en México es evidente ya que al año cierran el 50% de las que se crean. Uno de los principales factores de fracaso es por errores administrativos, los cuales se asocian en primera instancia a la capacidad de ejercer las funciones administrativas para enfrentar de manera exitosa los problemas laborales, fiscales, financieros, de regulación, etc. Cabe resaltar la importancia de las microempresas las cuales representan el 99.8% de las empresas en México y que emplean al 45.6% de la PEA.

Oaxaca representa históricamente uno de los tres estados más pobres del país y al interior de éste impera la desigualdad, pobreza y desempleo entre sus regiones. Tal es el caso de la región Sierra Sur como la de mayor grado de marginación (Muy Alto) en todo el estado, de sus 70 municipios solo 1 tiene un índice de marginación medio.

Partiendo del contexto anterior, esta investigación se centró en evaluar la capacidad administrativa de una empresa integradora de la Sierra Sur de Oaxaca durante el año 2008, año en que estaba en proceso de disolución. Se justifica la pertinencia del estudio en razón de analizar la variable capacidad administrativa en el éxito o fracaso de la empresa integradora como estrategia para incrementar su competitividad, o por lo menos lograr la sobrevivencia de los microempresarios asociados.

¹ Universidad de la Sierra Sur.

² Universidad de la Sierra Sur.

El objetivo general de la investigación fue evaluar la Capacidad Administrativa de la empresa integradora de estudio, para explicar los principales factores del problema y sugerir acciones de mejora. Este artículo tiene por objetivo presentar la propuesta metodológica y los resultados de evaluación de una de las dimensiones de la Capacidad Administrativa: la planeación; ya que esta función es la primera más importante en toda organización como proceso para determinar los objetivos y los medios para lograrlos.

Referentes teóricos

Enfoques y concepto de Administración

La Administración es una disciplina en constante evolución, un aspecto en discusión es si la administración es ciencia, arte o tecnología (técnica). Existen diversas escuelas que albergan distintas teorías o enfoques que han surgido con el tiempo a la par de la propia evolución de la Administración. Para abordar el fenómeno de la Capacidad Administrativa se parte de la conceptualización de la Administración, dicho concepto partió al enmarcar esta investigación en el enfoque adecuado al fenómeno y objetivo, en el enfoque del Proceso Administrativo dentro de la llamada Escuela Clásica o de la Administración Científica. Este enfoque nos ayuda a analizar de una manera más técnica las actividades que se desempeñan en la empresa integradora, considerando que el problema de la empresa está en la práctica básica de la administración desde el punto de vista “macro” ó “desde arriba” de la estructura organizacional, es decir, de la Administración.

El enfoque clásico postula la utilización del método científico en la administración dada la creciente complejidad de las industrias y empresas, y lograr así la eficiencia. Este enfoque se compone de dos teorías: la primera es la Administración científica cuyo representante es Frederick Taylor, esta teoría basa el logro de eficiencia en su nivel operativo, en el estudio de tiempos y movimientos de tareas; la segunda es la Teoría Clásica cuyo representante es Henry Fayol, esta teoría basa el logro de la eficiencia en su estructura organizacional, en la disposición de los departamentos y en la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas. Henry Fayol desarrolló una Teoría General de la Administración, señalando que ésta es un acto susceptible de analizarse en elementos, lo que actualmente se conoce como enfoque del Proceso Administrativo. Estos elementos son las tareas o funciones del acto de Administrar: preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar. Afirma que la Administración y sus principios, entre ellos el principio de Universalidad, no solo se aplican a

organizaciones, sino a cualquier actividad humana en que exista coordinación para alcanzar un fin. La “cientificidad” de la Administración surge no solo de la teoría sino que ésta surge de las reglas de la experiencia de los grandes administradores, y que la Administración como ciencia organiza esa experiencia, pero que sin embargo puede “enseñarse”.

Al respecto de la escuela clásica, Reyes (1999) señala que en la actualidad todas las escuelas exigen que se les considere como “científicas”, y que este adjetivo solo se merece por su contexto histórico. Asimismo señala respecto del enfoque del Proceso administrativo, que los llamados elementos de la administración todas las escuelas los usan bajo otro enfoque o en diferente orden.

Una vez enmarcados en el enfoque del Proceso Administrativo, se revisaron distintas conceptualizaciones de la Administración. Fayol (1960) define la Administración como prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Autores contemporáneos como Stoner, Freeman y Gilbert (1994) definen a la Administración como el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas. Daft (2004) por su parte, la define como la función de los gerentes que consiste en alcanzar las metas organizacionales en forma adecuada y eficiente, planeando, organizando, dirigiendo y coordinando los recursos.

Tratadistas y autores de habla hispana también han propuesto su conceptualización. Reyes (1999) a través de los elementos reunidos de los conceptos de Brecht, O’Donnell, Mooney, Peterson, Tannenbaum, Terry y del propio padre de la Administración Fayol, concluye que la Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social. Chiavenato (2000) señala que la Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos. Este último concepto al igual que el de Reyes está integrado con los elementos más importantes de autores sobre el enfoque procesal de la administración.

En esta investigación se definió a la Administración desde el punto de vista técnico, debido a que no sólo se busca explicar determinada realidad como lo hace la ciencia o interpretarla a través de la subjetividad del arte, más bien se busca obtener el desempeño de las funciones de una empresa y con ello ayudar a explicar los procesos, con la finalidad de atenderlos y evitar la

futura disolución de las empresas integradoras. Por lo tanto definiremos a la Administración como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización.

Factores de la capacidad administrativa.

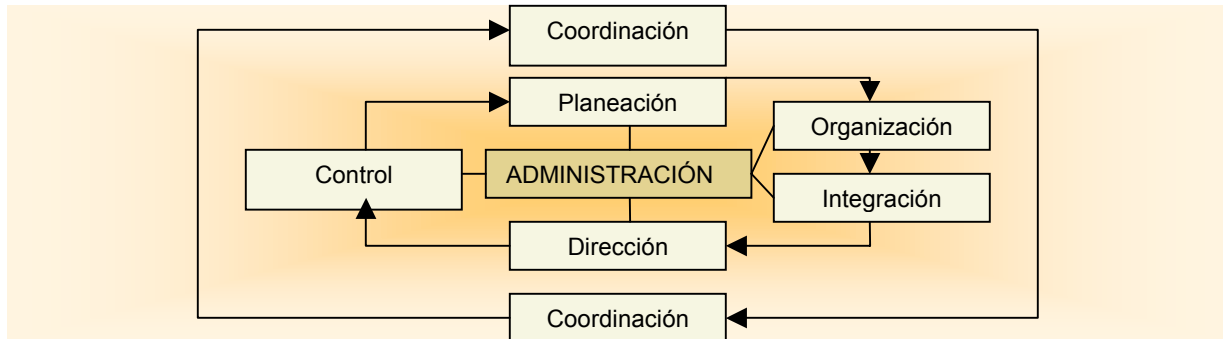
Para definir los factores de la Capacidad Administrativa que serán evaluados, se revisaron diversos enfoques que la miden y evalúan, delimitando esta definición de factores dentro del enfoque procesal:

- **Enfoque Procesal:** es un examen y evaluación de las funciones administrativas, a fin de detectar deficiencias e irregularidades y hacer propuestas de mejora. Abarca el examen y evaluación del proceso administrativo, considerándolo como una unidad por evaluar.
- **Enfoque funcional:** es un examen y evaluación de las funciones operacionales con el propósito de detectar deficiencias e irregularidades y emitir recomendaciones. Abarca el examen y evaluación de las áreas funcionales de un organismo social.
- **Enfoque analítico:** es un examen y evaluación del sistema operativo a fin de detectar deficiencias e irregularidades y proponer soluciones y recomendaciones. Consiste en examinar y evaluar el factor analítico y operativo, considerando cada factor como unidad por revisar y actualizar.
- **Enfoque del medio ambiente:** es un examen y evaluación de los objetivos y actividades sociales con la finalidad de detectar deficiencias e irregularidades y proporcionar recomendaciones. (Rodríguez, 1995).

Enfoque procesal

Este enfoque tiene como factores de evaluación de la Capacidad Administrativa a las etapas del proceso administrativo (figura 1).

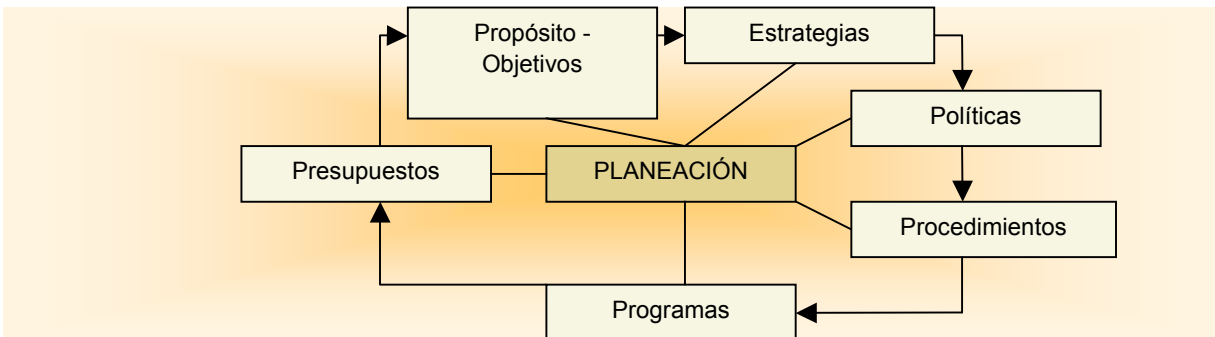
Figura 1. Factores del Proceso Administrativo.



Fuente: Rodríguez (1995, p. 235).

- **Planeación:** Franklin (2001) considera que para evaluar la planeación se deben considerar la visión, la misión, los objetivos, las metas, las estrategias, políticas, procedimientos, programas, enfoques, niveles y el horizonte. Rodríguez (1995) menciona, que son seis los elementos a evaluar en la planeación (figura 2).

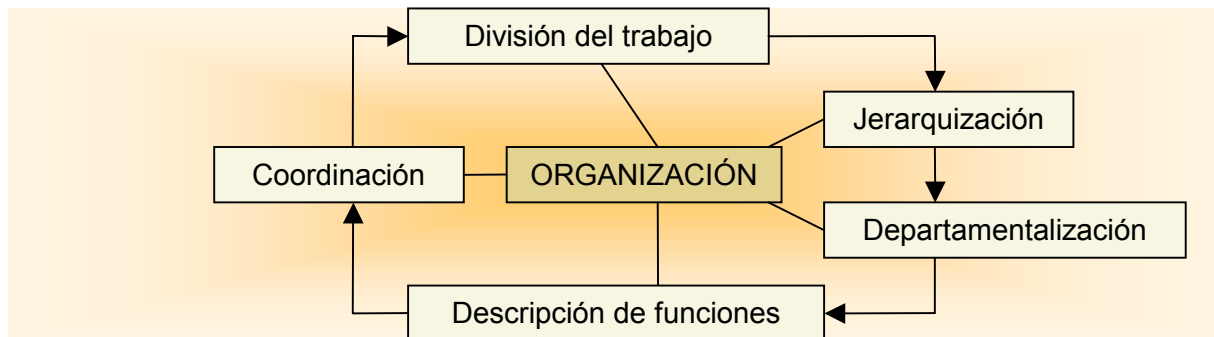
Figura 2. Elementos de la etapa de Planeación.



Fuente: Rodríguez (1995, p.236).

- **Organización:** Franklin (2001) propone que los elementos que se deben de evaluar dentro de la organización deben ser la estructura organizacional, división y distribución de funciones, cultura organizacional, recursos humanos, cambio organizacional, estudios administrativos e instrumentos técnicos de apoyo. Rodríguez (1995) considera cinco elementos, los cuales difieren un poco a los propuestos por Benjamín (figura 3).

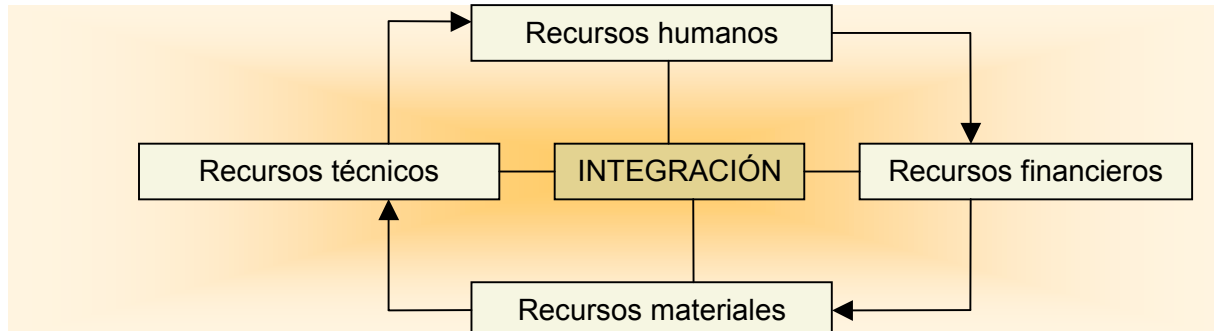
Figura 3. Elementos de la etapa de Organización.



Fuente: Rodríguez (1995, p.239).

- **Integración:** Rodríguez (1995) explica que la integración es la captación de todos los recursos necesarios para la realización de los planes y objetivos de la organización. Mientras que Reyes (1999) la define como “obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”. Rodríguez (1995), señala que son cuatro los elementos básicos en la etapa de integración (figura 4).

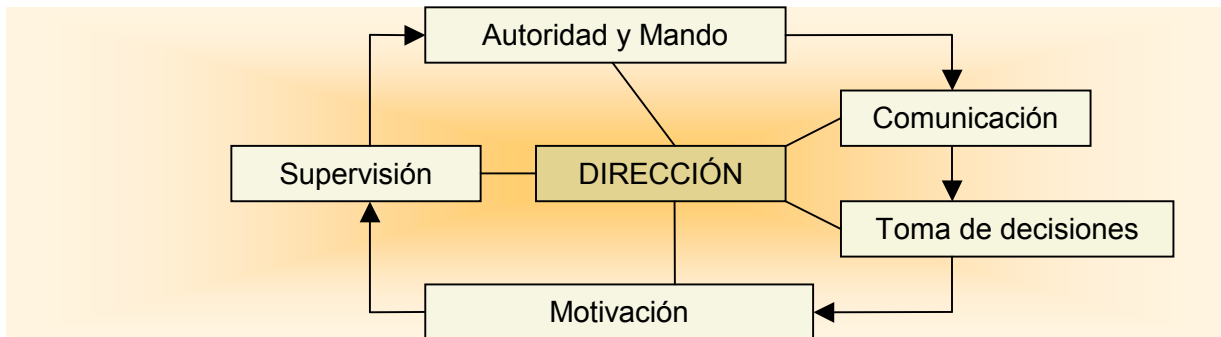
Figura 4. Elementos de la etapa de Integración.



Fuente: Rodríguez (1995, p.245).

- **Dirección:** Franklin (2001) propone que los elementos a evaluar de la dirección son: liderazgo, comunicación, motivación, grupos y equipos de trabajo, manejo del estrés y conflicto, información y tecnología, toma de decisiones y creatividad e innovación. Rodríguez (1995), señala que son cinco los elementos a evaluar en la etapa de dirección (figura 5):

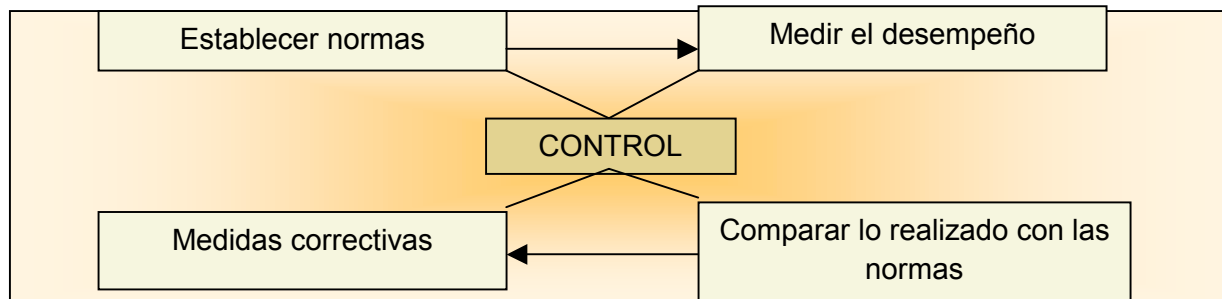
Figura 5. Elementos de la etapa de Dirección.



Fuente: Rodríguez (1995, p.253).

- **Control:** Franklin (2001) considera que para evaluar el control es necesario considerar la naturaleza, los sistemas, los niveles, el proceso, las áreas de aplicación, las herramientas y la calidad. Rodríguez (1995) señala que son cuatro los elementos a evaluar en la etapa de control (figura 6):

Figura 6. Elementos de la etapa de Control.



Fuente: Rodríguez, (1997, p.37).

El tipo de enfoque a utilizar será procesal, debido a que éste se basa en el enfoque del Proceso Administrativo, asimismo es pertinente al objetivo de esta investigación; por medio de este enfoque se podrá evaluar el nivel de la Capacidad Administrativa de la empresa integradora.

Propuesta metodológica

Los datos de esta investigación se obtuvieron en un corte de tiempo en la unidad de análisis la cual es la Administración de la empresa integradora de estudio. Se definió la Capacidad Administrativa como “El adecuado desempeño de las funciones administrativas para el logro de

los objetivos organizacionales mediante el uso óptimo de recursos”³; por lo tanto el análisis se delimitó al desempeño de las funciones administrativas.

Los factores de la Capacidad Administrativa se analizaron en cinco funciones que corresponden a las etapas del enfoque del Proceso Administrativo y al enfoque procesal de evaluación de la Capacidad Administrativa; estas funciones se analizaron en 24 elementos que determinaron 100 indicadores de evaluación.

Los indicadores se obtuvieron mediante investigación de campo, donde el instrumento propuesto que se empleó fue un cuestionario que se aplicó al personal responsable de la Administración de la empresa integradora, el cual está dividido en las cinco funciones del Proceso Administrativo: planeación, organización, integración, dirección y control. Cada función fue dividida en elementos los cuales se midieron con indicadores en una escala de evaluación del 1 al 5 que son las opciones de respuesta; estas opciones corresponden al nivel de desempeño de las funciones administrativas. Posteriormente los puntajes de las respuestas se suman para obtener un índice que representará el nivel de Capacidad Administrativa de la empresa integradora de acuerdo a la siguiente escala de evaluación:

Cuadro 1. Escala de evaluación.

Escala	Definición
90 a 100	Excelente Capacidad Administrativa
80 a 89	Buena Capacidad Administrativa
60 a 79	Regular Capacidad Administrativa
40 a 59	Deficiente Capacidad Administrativa
0 a 39	Mala Capacidad Administrativa

Fuente: Joaquín Rodríguez Valencia, 1995, p.146.

Se definió para cada nivel la siguiente escala de evaluación:

Cuadro 2. Definición de la escala de evaluación.

Puntos	Apreciación	Definición
5	Excelente	Desempeño de funciones administrativas totalmente satisfactorias.
4	Buena Eficiente ⁴	El desempeño de funciones administrativas podría mejorarse pero no se considera como fuente de dificultades.

³ Elaboración propia con base en referentes teóricos.

3	Regular	El desempeño de funciones administrativas necesita mejoras, es fuente de dificultades aunque no de importancia.
2	Deficiente	El desempeño de funciones administrativas es fuente de dificultades, que pueden mejorarse.
1	Mala	El desempeño de funciones administrativas es fuente de dificultades, pero con dudosas posibilidades de mejoramiento en las condiciones existentes.

Fuente: Joaquín Rodríguez Valencia, 1995, p.146.

La primera etapa para el procesamiento de datos consistió en ponderar las cinco funciones del Proceso Administrativo, para posteriormente ponderar sus elementos y con ello determinar el valor de sus indicadores, con el fin de identificar la función, elementos e indicadores que tiene mayor incidencia dentro de la Capacidad Administrativa de la empresa integradora.

Cuadro 3: Instrumento de análisis por Dimensión.

<i>Valoración de respuestas</i>	<i>Puntos</i>	<i>Apreciación</i>
N.A. No aplicables		
NO. Respuesta negativa, aspectos deficientes considerables		
SI. Respuesta positiva a examinar		
Totalmente satisfactorio.	5	Excelente
Podría mejorarse pero no se considera fuente de dificultades.	4	Bueno
Necesita mejoras. Es fuente de algunas dificultades aunque no de importancia.	3	Regular
Fuente de dificultades que podrían mejorarse.	2	Deficiente
Fuente de dificultades pero con dudosas posibilidades de mejoramiento en las condiciones existentes.	1	Mala

Función administrativa	Índice	Niveles de desempeño					Observaciones
	Total	5 Excelente	4 Bueno	3 Regular	2 Deficiente	1 Malo	
<i>Indicadores</i>		<i>1</i>	<i>0.8</i>	<i>0.6</i>	<i>0.4</i>	<i>0.2</i>	

Fuente: propuesta con base en referentes teóricos

Este artículo presenta la dimensión Planeación, la cual se conceptualiza como el “Proceso de fijar los objetivos y los medios necesarios para alcanzarlos”. Se analizó mediante los siguientes elementos e indicadores:

⁴ Se considera Eficiente, la capacidad de disposición y uso de los medios (administrativos) con que se cuenta para el logro de los objetivos.

Cuadro 4. Elementos e indicadores de la Planeación.

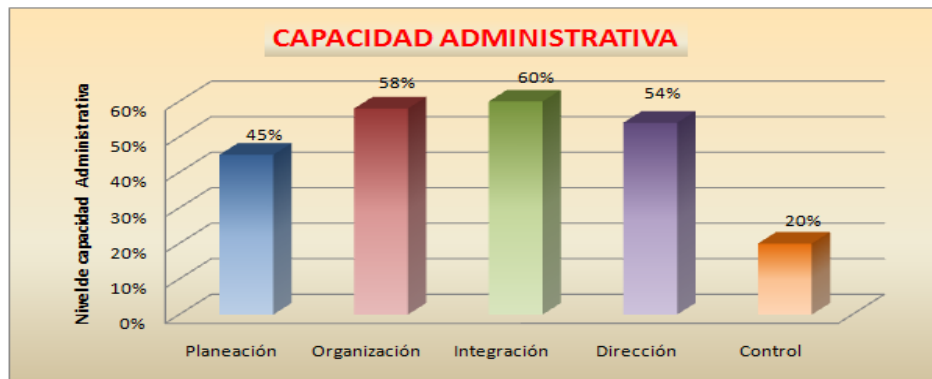
Objetivos	
Definición	Indicadores
Son los fines o resultados que la empresa desea obtener en un tiempo determinado.	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de objetivos. • Participación y conocimiento en los objetivos. • Estabilidad de los objetivos. • Cumplimiento de los objetivos.
Estrategias	
Definición	Indicadores
Son los cursos de acción para el logro de objetivos en condiciones óptimas de uso de recursos y esfuerzos.	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de estrategias. • Conocimiento de las estrategias. • Contribución al logro de objetivos. • Evaluación
Políticas	
Definición	Indicadores
Conjunto de normas, criterios, lineamientos o guías establecidas para la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia y conocimiento de las políticas. • Políticas razonables y aplicables. • Estabilidad y flexibilidad de las políticas. • Relación contribución-objetivos.
Procedimientos	
Definición	Indicadores
Secuencia de actividades ordenadas para el logro de un fin determinado.	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia y conocimiento de procedimientos. • Grado de estabilidad de los procedimientos. • Adecuados a necesidades. • Evaluación.
Programas	
Definición	Indicadores
Es un plan que establece detalladamente las actividades que habrán de realizarse para el logro de un fin, así como el tiempo y dinero requerido para su realización.	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia y conocimiento de programas. • Participación en su elaboración de los programas. • Grado de factibilidad y flexibilidad de los programas. • Evaluación de los programas.
Presupuestos	
Definición	Indicadores
Conjunto de gastos e ingresos estimados para la realización de las actividades en un tiempo determinado.	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia y conocimiento de presupuestos. • Participación en su elaboración de los presupuestos. • Grado de factibilidad y flexibilidad de los presupuestos. • Evaluación de los presupuestos.

Fuente: elaboración propia con base en teorías administrativas.

Resultados

La Capacidad Administrativa medida como el desempeño adecuado de las funciones administrativas, se encuentra en un nivel deficiente al resultar de 47.4 puntos en un rango de 0 a 100.

Gráfica 1. Capacidad Administrativa.

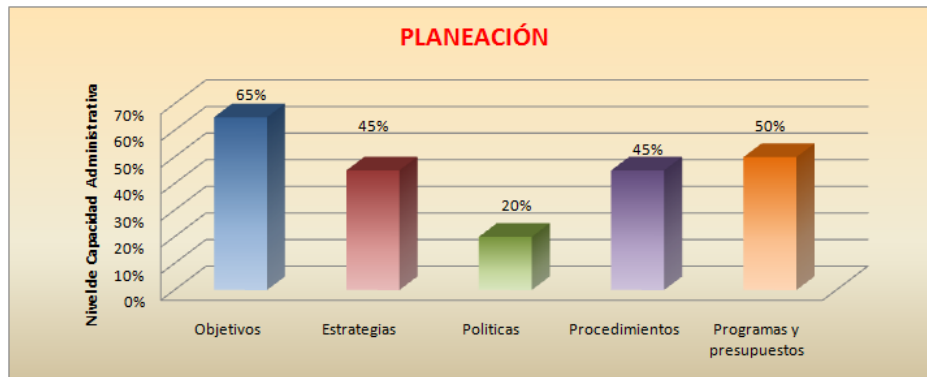


Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos.

La función Control muestra bajos niveles de Capacidad con el 20%; la planeación con un 45%, la Dirección con el 54% y la Organización con el 58%, muestran deficientes niveles de Capacidad; la Integración con el 60% muestra un nivel regular de Capacidad (gráfica 1). Esto implica que la función de integración obtuvo un desempeño regular, es decir que es fuente de dificultades aunque no de importancia; las funciones administrativas de Planeación, Organización y Dirección, tienen un desempeño deficiente, es decir que son fuente de dificultades que pueden mejorarse; sin embargo, la última etapa del Proceso Administrativo que es la función Control, muestra un mal desempeño, el cual es fuente de dificultades pero con dudosas posibilidades de mejoramiento en las condiciones existentes.

En la función Planeación, el elemento con bajo nivel de Capacidad fueron las políticas con un 20%; los elementos que obtuvieron un nivel deficiente de Capacidad fueron las estrategias y procedimientos con un 45%, y los programas y presupuestos con un 50%; el elemento de nivel regular de Capacidad fueron los objetivos con un 65% (gráfica 2).

Gráfica 2. Dimensión de Planeación.



Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos.

En el elemento Objetivos, los indicadores de existencia, participación y conocimiento son totalmente satisfactorios por mostrar un nivel de Capacidad del 100%, debido a que la empresa integradora sí tenía definidos claramente los objetivos a lograr; además, todos los asociados tuvieron participación en su elaboración conjuntamente con la Secretaría de Economía, por tal motivo todos los asociados tuvieron conocimiento de ellos.

El cumplimiento de los objetivos obtuvo un nivel de Capacidad del 40% considerándose fuente de dificultades pero que pueden mejorarse; sin embargo el indicador estabilidad obtuvo el 20%, es decir que es fuente de dificultades pero con dudosas posibilidades de mejoramiento en las condiciones existentes, debido a los diversos problemas que se empezaron a presentar en la empresa integradora como falta de capital, mano de obra, entre otras; por lo que no se logró mantener y cumplir con los objetivos establecidos al inicio de la empresa integradora (gráfica 3).

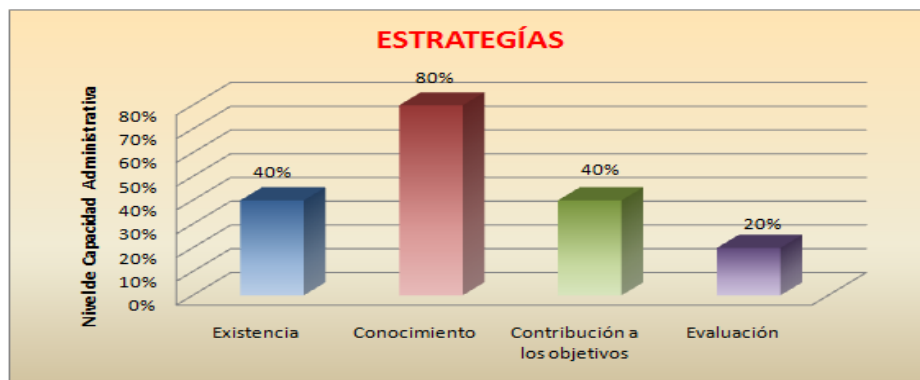
Gráfica 3. Objetivos.



Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos.

En el elemento Estrategias, el indicador conocimiento obtuvo un nivel de Capacidad del 80% considerando que no es fuente de dificultades y que podría mejorarse, debido a que todos los asociados de la empresa integradora tenían conocimiento de que existían líneas de acción; la existencia de estrategias obtuvo un nivel de Capacidad del 40% considerándose fuente de dificultades pero con posibilidades de mejoramiento, esto porque sólo utilizó algunos cursos de acción para la obtención de financiamiento y la producción del primer año; ese mismo nivel de capacidad obtuvo el indicador contribución a los objetivos, debido a que las estrategias establecidas ayudaron al logro de los objetivos de financiamiento y producción; sin embargo, se obtuvo un nivel de Capacidad del 20% en el indicador evaluación, es decir que es fuente de dificultades pero con dudosas posibilidades de mejoramiento en las condiciones existentes, debido a que los asociados consideraban que sí les funcionaba (gráfica 4).

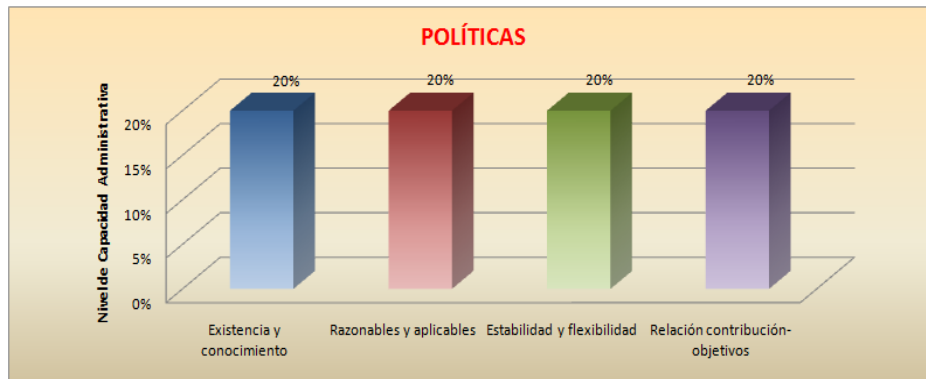
Gráfica 4. Estrategias.



Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos.

En el elemento Políticas, todos los indicadores son fuente de dificultades, pero con dudosas posibilidades de mejoramiento en las condiciones existentes al alcanzar un nivel de Capacidad del 20%; esto porque no se estableció adecuadamente un conjunto de normas, criterios, lineamientos o guías para facilitar la toma de decisiones, estableciéndose únicamente para la determinación de sueldos, las compras y el cobro de las ventas; sin embargo, en determinados casos se pasaron por alto o fueron tan flexibles que se cambiaron para incrementar el plazo de pago; debido a su establecimiento inadecuado no se logró que tuvieran una contribución considerable al logro de los objetivos (gráfica 5).

Gráfica 5. Políticas.



Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos.

En el elemento Procedimientos, el indicador estabilidad podría mejorarse pero no se considera fuente de dificultades por mostrar un nivel de Capacidad del 80%, debido a que por el giro mismo de la empresa integradora, ésta no hacía cambios en los procedimientos. Los indicadores de existencia y conocimiento, así como la adecuación de los procedimientos a las necesidades, obtuvieron un nivel de Capacidad del 40%, considerándose fuente de dificultades pero con posibilidades de mejoramiento; esto porque la empresa integradora contaba con procedimientos para la compra de materia prima, las ventas que se le hacían al IEEPO⁵ y para la producción; además todos los afectados e interesados tenían conocimiento de éstos y de cierta forma satisfacían las necesidades de la empresa integradora. El indicador evaluación obtuvo un 20% de nivel de capacidad, es decir que es fuente de dificultades, pero con dudosas posibilidades de mejoramiento en las condiciones existentes, debido a no considerarse importante y porque sus procedimientos les funcionaban (gráfica 6).

Gráfica 6. Procedimientos.



Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos.

⁵ Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca.

En el elemento Programas y Presupuestos, el indicador de participación es totalmente satisfactorio por mostrar un nivel de Capacidad del 100%, debido a que todos los asociados de la empresa integradora participaron en su realización. La existencia y conocimiento, la factibilidad y flexibilidad de los programas y presupuestos obtuvieron un nivel de capacidad del 40%, considerándose fuente de dificultades pero con posibilidades de mejoramiento, ya que sólo existían presupuestos para la compra de materia prima, para determinar el costo del producto y para los financiamientos solicitados, dejando a un lado la programación. El indicador evaluación obtuvo un 20% de Capacidad, por lo que se considera fuente de dificultades pero con dudosas posibilidades de mejoramiento en las condiciones existentes, debido a que la empresa no lo consideraba importante y porque los programas y presupuestos les funcionaban para sus actividades que realizaban (gráfica 7).

Gráfica 7. Programas y Presupuestos.



Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos.

Conclusiones

En esta investigación se analizó el fenómeno de la Capacidad Administrativa con base en referentes teóricos relativos a la Administración y principalmente en el enfoque del Proceso Administrativo, se le definió como “El desempeño adecuado de las funciones administrativas para el logro de los objetivos organizacionales, mediante el uso óptimo de recursos”.

Con base en el diseño de la metodología y en el concepto de la Capacidad Administrativa, se definieron cinco dimensiones con veintitrés elementos y cien indicadores; para ello se utilizó un instrumento de recolección y procesamiento de datos, con la finalidad de medir la Capacidad Administrativa e identificar los factores que incidieron en su nivel.

Los resultados muestran que la Capacidad Administrativa de la empresa integradora de estudio, es deficiente al mostrar en un rango de 0-100 puntos un índice de 47.4 puntos. Los resultados obtenidos muestran que todas las dimensiones inciden de manera deficiente en la Capacidad Administrativa de la empresa integradora, al mostrar niveles de capacidad entre 20-57%.

La función Planeación definida como el proceso de fijar los objetivos y los medios necesarios para lograrlos, se evaluó con cinco elementos:

Los Objetivos reflejan un regular desempeño (65%); muestran que su *existencia, participación y conocimiento* son satisfactorios, su *cumplimiento* se considera fuente de dificultades pero podrían mejorarse; sin embargo, su *estabilidad* es fuente de dificultades en la empresa con dudosas posibilidades de mejoramiento en las condiciones existentes.

Las Estrategias reflejan un deficiente desempeño (45%); muestran que su *conocimiento* podría mejorarse pero no se considera fuente de dificultades, su *existencia y contribución a los objetivos* son fuente de dificultades que podrían mejorarse; sin embargo, la *evaluación* de las estrategias sí representan fuente de dificultades pero con dudosas posibilidades de mejora en las condiciones existentes.

Las Políticas reflejan un mal desempeño (20%); muestran que su *existencia y conocimiento, razonabilidad y aplicabilidad, estabilidad y flexibilidad, y relación contribución-objetivos* son fuente de dificultades pero con dudosas posibilidades de mejora en las condiciones existentes.

Los Procedimientos reflejan un deficiente desempeño (45%); muestran que su *estabilidad* podría mejorarse pero no se considera fuente de dificultades, *su existencia y conocimiento, y su adecuación a las necesidades* son fuente de dificultades que podrían mejorarse; sin embargo, *la evaluación* de los procedimientos sí representan fuente de dificultades pero con dudosas posibilidades de mejora en las condiciones existentes.

Los Programas reflejan un deficiente desempeño (50%); muestran que su *participación* es satisfactoria, *su existencia y conocimiento, y la factibilidad y flexibilidad* se consideran fuente de dificultades pero podrían mejorarse; sin embargo, su *evaluación* es fuente de dificultades en la empresa con dudosas posibilidades de mejoramiento en las condiciones existentes.

Los Presupuestos reflejan un deficiente desempeño (50%); muestran que su *participación* es satisfactoria, *su existencia y conocimiento, y la factibilidad y flexibilidad* se consideran fuente de dificultades pero podrían mejorarse; sin embargo, su *evaluación* es fuente de

dificultades en la empresa con dudosas posibilidades de mejoramiento en las condiciones existentes.

Se concluye que la Planeación se encuentra en un nivel deficiente Desempeño como una de las funciones que integran la Capacidad Administrativa (45%), considerándose que es fuente de dificultades, y que podría mejorarse.

Recomendaciones

Con base en los resultados de esta investigación, se hacen las siguientes recomendaciones para el adecuado desempeño de la función Planeación realizada por la administración de la empresa integradora.

1. Definir el propósito de la empresa integradora en función de la aspiración fundamental de ésta, de su naturaleza y razón de ser; ya que el propósito orientará los objetivos de la empresa, los cuales son los fines o resultados que desea obtener en un tiempo determinado, y por lo tanto hacia los cuales se dirigen los esfuerzos de la planeación y de las demás funciones administrativas. En la definición de objetivos se recomienda hacer partícipes a todos los integrados para que éstos tengan conocimiento, acuerdo y coordinación de los objetivos definidos generalmente y por área; estableciéndose de manera precisa al responder el qué, cómo, dónde, quién, cuándo y por qué; deberán plasmarse por escrito y sobre todo mantenerlos estables en su consecución.
2. Diseñar las estrategias o los cursos de acción para el logro de los objetivos de la empresa, en condiciones óptimas de uso de recursos y esfuerzos. Para su diseño se recomienda la participación de los miembros de la empresa, asegurándose de su consistencia, claridad y contribución al logro de los objetivos; deberán ser analizadas y evaluadas en las consecuencias de su aplicación. Para definir las estrategias se recomienda realizar un análisis sobre los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) de la empresa integradora.
3. Definir las políticas de la empresa, que son el conjunto de normas, criterios, o lineamientos que guían la toma de decisiones. Se recomienda que se establezcan por escrito y que sean claras, razonables, flexibles y aplicables a la práctica; con la finalidad de que sean conocidas y entendidas por todos los integrantes y así lograr una

coordinación de las políticas generales y por áreas; deberán ser revisadas periódicamente con la finalidad de asegurar su contribución a los objetivos de la empresa.

4. Definir los procedimientos de trabajo, es decir el conjunto de actividades ordenadas de acuerdo a cómo deben de realizarse los trabajos para el logro de un fin determinado. Para su elaboración se recomienda que se realicen por escrito (manual de procedimientos) de acuerdo a las necesidades de cada trabajo, evitando su duplicidad y excesiva rigidez. Deberán ser revisados y evaluados periódicamente, sin perder estabilidad; con el propósito de asegurar su adecuación a las necesidades.
5. Precisar programas y presupuestos de las actividades que habrán de realizarse para el logro de los objetivos, es decir, establecer tiempo y recursos requeridos para su realización. Deben ser factibles, no contrapuestos a otros programas y presupuestos de las áreas, adaptables a modificaciones y cambios, y establecerse de acuerdo a las posibilidades de la empresa. Los programas y presupuestos deben ser revisados periódicamente y los integrantes de la empresa deben de ser enterados para lograr la transparencia en el uso de los recursos.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Libros

Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín, 2001. Auditoría Administrativa. 1ra Ed. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, Idalberto, 2000. Introducción a la Teoría General de la Administración. 5ª Ed. México: McGraw-Hill.

Harold, Koontz, et al., 2004. Administración. Una perspectiva global. 12ª Ed. México: McGraw-Hill.

Münch Galindo, Lourdes, 1990. Fundamentos de Administración. 2ª Ed. México: Trillas.

Reyes Ponce, Agustín, 1999. Administración Moderna. 8ª Ed. México: Limusa.

Rodríguez Valencia, Joaquín, 1995. Sinopsis de auditoría administrativa. 7ª Ed. México: Trillas.

Secretaría de Economía, S/A. Empresas Integradoras. Guía para la formación de una empresa integradora. México.

Valladares Rivera, Román, 1992. Administración general. 1ra. Ed. México: MAGRAW-HILL.

Libros electrónicos

Contreras Soto, Ricardo, 2006. Una aproximación a los problemas de las microempresas en México, de acuerdo a resultados INEGI. México, Universidad de Guanajuato. Disponible en:

<<http://www.eumed.net/libros/2007c/338/index.htm>> [20 de Diciembre 2008].

Daft, Richard L., 2004. Administración. Thompson. Disponible en:

<<http://books.google.com.mx/books?lr=&q=administraci%C3%B2n%28+richard+I+daft>>. [12 de Mayo 2009].

Fayol, Henry, 1916. *Industrial and General Administration*. Nueva York: Pitman & Sons. Disponible en:

<<http://books.google.com.mx/books?id=CrZrQgAACAAJ&dq=Industrial+and+General+Administration&cd=1>>. [15 de Diciembre 2008].

Freeman, Edward, 1994. Administración. México: Pearson educación. Disponible en:

<<http://books.google.com.mx/books?lr=&q=administraci%C3%B2n%28stoner>>. [6 de Diciembre 2008].

Kliksberg, Bernardo, 1975. El pensamiento Organizativo: Del Taylorismo a la Teoría de la Organización. México: Paidós. Disponible en:

<<http://books.google.com.mx/books?q=El+pensamiento+Organizativo:+Del+Taylorismo+a+l+a+Teor%C3%ADa+de+la+Org.&spell=1&hl=es&spell=1&oi=spell>>. [18 de Septiembre 2009].

Robbins, Sthepen P., y Coulter, Mary, 2005. Administración. México: Pearson educación. Disponible en:

< <http://books.google.com.mx/books?lr=&q=adminstracion%28robbins/coulter>>.

[5 de Diciembre 2008].

Taylor, Frederick Winslow, y Fayol, Henry, 1911. Principios de la administración científica. El ateneo. Disponible en: <www.slideshare.net/.../administracion-1726369>. [28 de Diciembre 2008].

Valdivia Guzmán, Isaac, 1966. La ciencia de la administración. México: Limusa - Wiley. Disponible en: <<http://www.worldcat.org/oclc/2561149>>. [9 de Diciembre 2008]

Tesis

Velasco Luis, A. Emmanuel, 2007. La administración urbana en Miahuatlán de Porfirio Díaz, Oaxaca. Tesis (Licenciatura). Universidad de la Sierra Sur, Oaxaca, México.

Artículos en web

INEGI. 2009. Censos Económicos 2009. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Disponible en:< www.inegi.gob.mx> [Mayo 2011].

Lefcovich, Mauricio, 2008. Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos, Gerencia y Negocios en HispanoAmérica. Disponible en:

<http://www.degerencia.com/articulo/las_pequenas_empresas_y_las_causas_de_sus_fracasos.htm> [10 de Noviembre 2008].