



**Revista EDUCATECONCIENCIA.**  
**Volumen 28, No. 29**  
**E-ISSN: 2683-2836**  
**ISSN: 2007-6347**  
**Periodo: octubre- diciembre 2020**  
**Tepic, Nayarit. México**  
**Pp. 361 - 380**  
**DOI: <https://doi.org/10.58299/edu.v28i29.365>**

**Recibido: 28 de octubre 2020**  
**Aprobado: 16 de diciembre 2020**  
**Publicado: 20 de diciembre 2020**

**Diagnóstico Descriptivo del Proceso Administrativo para Mejorar el Desempeño  
de PyMEs Familiares de Ciudad Obregón, Sonora, México**

**Descriptive Diagnosis of the Administrative Process to Improve the Performance  
of Family SMEs in Ciudad Obregón, Sonora, Mexico**

**Elba Myriam Navarro Arvizu**

Instituto Tecnológico de Sonora, México  
elba.navarro@itson.edu.mx  
<https://orcid.org/0000-0003-2695-0883>

**Maria Elvira López Parra**

Instituto Tecnológico de Sonora, México  
melopez@itson.edu.mx  
<https://orcid.org/0000-0003-3552-3517>

**Beatriz Alicia Leyva Osuna**

Instituto Tecnológico de Sonora, México  
beatriz.leyva@itson.edu.mx  
<https://orcid.org/0000-0003-4935-6326>

## **Diagnóstico Descriptivo del Proceso Administrativo para Mejorar Desempeño de PyMEs Familiares de Ciudad Obregón, Sonora, México.**

### **Descriptive Diagnosis of the Administrative Process to Improve Performance of Family SMEs in Ciudad Obregón, Sonora, México.**

**Elba Myriam Navarro Arvizu**

Instituto Tecnológico de Sonora, México  
elba.navarro@itson.edu.mx  
<https://orcid.org/0000-0003-2695-0883>

**María Elvira López Parra**

Instituto Tecnológico de Sonora, México  
melopez@itson.edu.mx  
<https://orcid.org/0000-0003-3552-3517>

**Beatriz Alicia Leyva Osuna**

Instituto Tecnológico de Sonora, México  
beatriz.leyva@itson.edu.mx  
<https://orcid.org/0000-0003-4935-6326>

#### **Resumen**

La presente investigación es un análisis descriptivo, no experimental y con enfoque cualitativo de seis empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora; realizando un diagnóstico de procesos administrativos implementados. Su objetivo: identificar áreas de oportunidad para diseñar propuestas que mejoren su desempeño, aplicando instrumentos a cada organización diagnosticando las fases del proceso administrativo y encontrando que la mayoría de ellas cuentan con plataforma filosófica, adecuada estructura organizacional y descripción de puestos, carecen de manuales administrativos; proporcionan estímulos económicos, pero no están asignados en proporción al cumplimiento de objetivos, entre otros. Así mismo se elaboraron propuestas para mejorar el desempeño de las funciones administrativas, favoreciendo también el desempeño organizacional, incrementando su participación y posibilidad de permanencia en el mercado y la satisfacción de usuarios.

**Palabras clave:** Desempeño Organizacional, Diagnóstico Administrativo, Empresa Familiar, Proceso Administrativo.

#### **Abstract**

This research is a descriptive, non-experimental and qualitative analysis of six family businesses in Ciudad Obregón, Sonora; carrying out a diagnosis of the administrative processes implemented. Its objective: to identify areas of opportunity to design proposals that improve their performance, applying instruments to each organization diagnosing the phases of the administrative process and finding that most of them have a philosophical platform, adequate organizational structure and job descriptions, they lack administrative manuals; They provide economic incentive, but are not assigned in proportion to the fulfillment of objectives, among others. Likewise, proposals were made to

improve the performance of administrative functions, also favoring organizational performance, increasing their participation and the possibility of permanence in the market and user satisfaction.

**Keywords:** Administrative Diagnostic, Administrative Process, Organizational Performance, Family Business.

## **Introducción**

En la presente investigación se elaboró un estudio descriptivo al proceso administrativo que realizan cada una de las seis PyMEs familiares participantes, todas ellas pertenecientes al sector servicio.

**Antecedentes y Planteamiento del Problema.** Jiménez (2007) asegura que “la globalización obliga a todos los países y a sus empresas a transformarse” (p. 12) por lo que es necesario que las PyMEs se renueven para adaptarse al entorno. Además, el éxito de una empresa estriba en las decisiones correctas que se tomen, relacionadas con el diseño de estrategias de posicionamiento del mercado, control administrativo, producto final y todos aquellos atributos que se quieren proyectar de la empresa al consumidor.

Aunado a lo anterior, se puede agregar que, tanto en México como en otros países, las PyMEs representan la principal fuente de generación de empleo, y son parte fundamental de la economía nacional. En una investigación realizada por el Centro de Investigación de Empresas Familiares (CIEF) de la Universidad de las Américas de Puebla (UDLAP), Meza (2017) asegura que, en México, el 57% de las empresas familiares son microempresas, el 29% son pequeñas, el 11% medianas, y el 3% grandes, concluyendo que existe relación directa entre el tamaño y la antigüedad de la organización, perdurando al paso del tiempo las de mayor tamaño. Debido a que la mayoría de las empresas en México son MiPyMEs y además son familiares, su esperanza de vida es menor, por lo tanto, se les debe ayudar a solucionar los problemas que tienen.

Y, es a través del diagnóstico administrativo, según Rincón (2012) que las PyMEs pueden identificar lo que origina principalmente aquellos problemas que las inquietan para de esta manera enfocar sus esfuerzos en buscar soluciones efectivas, identificando también todo aquello que les impide lograr los resultados deseados, estableciendo estrategias que les ayuden a crecer. Por ejemplo, Varela y Zamora (2007) realizaron un estudio donde diagnosticaron y diseñaron un plan de mejora del proceso administrativo para la empresa

familiar Tour Colombia LTDA, con la finalidad de mejorar el funcionamiento de la empresa, tanto interno como externo, y que esta pueda brindar un mejor servicio a sus usuarios y funcionarios lo que creará mayor rentabilidad así como también mayor probabilidad de permanencia de la organización. Otra investigación realizada por Ávila y Dorronsoro (2010) en una empresa de calzado infantil, tuvo por objetivo desarrollar un plan de mejoramiento que le permitiera a esta organización posicionarse en el mercado ampliando su cobertura de clientes además de sus utilidades, aplicando estrategias de precios y calidad en sus productos y en servicio al cliente; todo lo anterior partiendo de los resultados obtenidos al realizar un diagnóstico a los procesos administrativos de cada área funcional de la empresa en cuestión, identificando un manejo administrativo tradicional y autocrático, lo cual reduce su potencial limitando las decisiones a una sola persona, además de presentarse también una falta de control y supervisión de los procesos.

Por su parte, Callejas *et al.* 2012 llevaron a cabo otro estudio en la Dirección de planificación del Ministerio de Educación de El Salvador, donde se realizó un diagnóstico administrativo para conocer la situación actual que atraviesa dicha dirección poniendo a la vista las deficiencias administrativas y técnicas que existen en esta institución, como la falta de control de los procesos descritos en los manuales administrativos, la falta de coordinación, seguimiento y monitoreo de dichos procesos. Los resultados finales de esta investigación proporcionaron a esta dependencia una serie de recomendaciones para mejorar el proceso de planeación estratégica que realiza, lo cual contribuyó en el incremento de la eficiencia en esta dirección.

Varela y León (2010) destacan que para que una empresa llegue a operar eficazmente, se necesita detectar oportunidades y amenazas en las áreas que la integran, con la finalidad de conocer y evaluar si sus procesos internos están enfocados al cumplimiento de la estrategia organizacional, determinando la capacidad instalada y todo aquello que se pueda mejorar.

Partiendo de la información anterior y considerando que el diagnóstico administrativo es una herramienta sumamente útil para identificar las problemáticas a las que se enfrentan las PyMEs, lo que a su vez sirve como punto de partida para plantear mejoras en diferentes ámbitos que éstas necesiten, se establece como pregunta de

investigación: ¿Cómo contribuir a que las PyMEs del sector servicio de Ciudad Obregón, Sonora, México sean más competitivas y tengan mayor permanencia en el mercado?

**Objetivo de la Investigación.** Realizar un análisis de la situación actual de las PyMEs de Ciudad Obregón, Sonora a través de un diagnóstico administrativo, y con base en los resultados que se obtengan, establecer propuestas que les permitan mejorar su desempeño organizacional, fortalecerse, crecer, innovar, ser más competitivas y ampliar su permanencia en el mercado.

### **Marco teórico**

**Diagnóstico administrativo.** En un estudio realizado por Rincón (2012), se asegura que el diagnóstico administrativo es una herramienta de gestión que ayuda a la administración a establecer si la organización actual de la empresa es la correcta para alcanzar los objetivos planteados y Mancillas (2004), lo define como una técnica de control administrativo que revisa de forma sistemática e integral el grado de eficiencia al aplicar el proceso administrativo a las diversas funciones de la organización y la influencia que dicha eficiencia tiene en la efectividad de estas funciones, lo que es fundamental para que la empresa logre su principal objetivo.

Por su parte Morocho (2019) la conceptualiza como la revisión analítica total que se realiza a una organización con la finalidad de conocer con exactitud su nivel de desempeño, identificando oportunidades de mejora para innovar valor y lograr tener una ventaja competitiva ante su competencia.

Por lo tanto y después de analizar los conceptos presentados por los diferentes autores, se puede proporcionar como definición de diagnóstico administrativo la siguiente: proceso a través del cual se realiza una revisión de cada una de las áreas que componen a la organización, evaluando la implementación del proceso administrativo en ellas, lo que proporcionará información acerca del cumplimiento de los diferentes tipos de planes establecidos así como la asignación y manejo de los recursos con que cuenta la empresa.

**Proceso administrativo.** Para Varela y Zamora (2007) es un proceso compuesto por las fases de planeación, organización, dirección y control, que vistas por separado se consideran funciones administrativas, pero cuando se toman en conjunto, conforman dicho

proceso, el cual es dinámico, continuo y sus elementos interactúan entre sí a través de la sinergia.

Por su parte, Narváez (2019) asegura que Henry Fayol, instituyó que “las empresas deben estructurarse, organizarse y dividirse en funciones que permitan visualizar el ejercicio de la administración bajo el enfoque de proceso”, sustentándose en las acciones que son el motivo o razón de ser y permanecer a cualquier tipo de organización. De igual forma, Velásquez (2002) reflexiona sobre el proceso administrativo afirmando que, en toda organización, sin importar su tamaño o complejidad se presentan una serie de actividades entre las cuales, la más importante es la administrativa, que engloba al proceso administrativo, el cual a su vez incluye las funciones de planeación, organización, influencia (dirección) y control. De igual forma, y coincidiendo con el autor anterior, Luna y Torres (2016) realizaron una investigación donde aseguran que a través de las funciones del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) se alcanzan adecuada y eficientemente las metas de la organización. Por otro lado, para Varela y León (2010), el proceso administrativo son todas las funciones que realizan los administradores para cumplir con sus responsabilidades en la empresa, las cuales son: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Analizando la información anterior, se puede decir que tanto Varela y Zamora (2007), Velásquez (2002), Varela y León (2010), así como Luna y Torres (2016) y Narváez (2019), coinciden en que el proceso administrativo está compuesto por las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades que se realizan en las áreas que componen la organización, con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos en todos y cada uno de los niveles de la empresa, desde los operativos hasta los gerenciales.

**Desempeño organizacional.** Tolentino (2016) cita a diversos autores quienes conceptualizan al desempeño organizacional como la acción de cumplir con las obligaciones establecidas (Díaz y Ortíz, 2012); por su parte, Fernandes y Machado (2013) afirman que es el proceso de comparar lo realizado con lo presupuestado a través de la eficiencia y eficacia.

De igual forma, Correa y Díaz (2018) aseguran que el desempeño organizacional se refiere a la efectividad de la empresa en relación con los resultados financieros y operativos

que ésta obtiene y puede ser considerado como multidimensional debido a que no solo se evalúan aspectos financieros sino también elementos relacionados con el mercado, los recursos humanos, la efectividad, la adaptabilidad y el crecimiento.

Por otra parte, para Del Valle (2016) así como para Yamakawa y Ostos (2011) citados por Coaquira (2018) la importancia del desempeño organizacional radica en que permite conocer si con las acciones que se están realizando en la empresa se están logrando los resultados esperados, además de que alinea las actividades empresariales con la visión estratégica con la finalidad de mejorar la comunicación tanto interna como externa, además de que mejora el nivel de calidad de la empresa incentivándola a innovar. Así mismo hace referencia a que este concepto es uno de los criterios más importantes en la evaluación de las organizaciones debido a que da a conocer resultados tanto cuantitativos como cualitativos, lo que representa información muy importante para la empresa.

Por lo tanto, se puede decir que el desempeño organizacional es el resultado que toda empresa puede tener en ámbito financiero, de mercado, de recurso humano, efectividad, crecimiento y adaptabilidad. Y al medirse o evaluarse se puede conocer si las actividades realizadas por la empresa están alineadas con la visión estratégica de la misma y si dichas actividades están apoyando al cumplimiento de objetivos establecidos.

**Empresa familiar.** En años recientes se ha mostrado un incremento en el interés de conocer detalladamente a la empresa familiar y los países industrializados son los primeros en volver a darle importancia a este tipo de organizaciones. En México, son más recientes las investigaciones realizadas sobre esta temática, y es con base en ellas que Soto (2013) la conceptualiza como aquella organización donde los miembros de una familia poseen todas las partes, ocupan posiciones gerenciales, se encuentran involucrados en el negocio, en la toma de decisiones y existe el deseo de continuidad.

Por su parte, Ruiz y Rojas (2014) aseguran que las empresas familiares se diferencian de las convencionales por la participación activa de la familia en la dirección de ésta, así como por el propósito de sus integrantes de perseverar como propietarios.

Asimismo, Molina *et al.* 2016 cita autores clásicos como Dyer (1986), Gallo y Vilaseca (1996), y Ward y Dolan (1998), quienes afirman que una definición de empresa familiar debe contener tres elementos indispensables: el hecho de que una o dos familias

poseen más del 50% de la propiedad de la empresa; que existen miembros de la familia en puestos directivos; y, los miembros de la familia piensan en transferir a las siguientes generaciones la empresa.

Considerando lo anterior, se puede decir que la empresa familiar es aquella en la cual se encuentran miembros de una familia laborando, controlando y tomando las decisiones importantes.

### **Metodología**

La presente investigación es de tipo descriptiva, no experimental y cualitativa.

**Objeto de estudio.** Las PyMEs involucradas en la presente investigación son seis empresas familiares pertenecientes al sector servicio, ubicadas en Ciudad Obregón, Sonora, México, entre las que se encuentra un restaurante de sushi, fundado en el año 2015 con un total de 8 empleados; un autolavado, creado en 2007 que cuenta con 30 empleados; una escuela preparatoria que inició actividades en 1983 con un total de 73 personas que laboran en ella; otra que alquila bodegas, desde el año 2003, que tiene 7 empleados; una que brinda asesoría técnica a los agricultores del Valle del Yaqui fundada en 1962 y cuenta con 121 personas trabajando y por último otra que ofrece servicios de electricidad en la región desde 1955 con 25 empleados.

**Instrumentos.** Para la realización de esta investigación se diseñaron seis instrumentos, con la finalidad de obtener información de cada PyME, así como de sus procesos administrativos. El primero de ellos se diseñó para caracterizar a cada una de las empresas y conocer sus antecedentes, localización, actividad principal, número de empleados, nivel de escolaridad, principales productos y/o servicios que ofrece a sus clientes. Los otros cinco instrumentos están enfocados en la obtención de información sobre la aplicación del proceso administrativo en cada una de las PyMEs. El primero es sobre la fase de planeación, tiene 63 preguntas acerca de misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, programas, presupuestos y reglas. El instrumento para la fase de organización se compone de 26 preguntas, cuestionando sobre organigrama, descripción de puestos, instructivos especiales y manuales administrativos. En el instrumento para la fase de integración, se cuestiona sobre administración de personal, reclutamiento, selección, contratación e inducción con 43 preguntas. Para la fase de



dirección el instrumento está integrado por 28 cuestionamientos sobre la comunicación, motivación y liderazgo. Por último, el de la fase de control con 28 preguntas que evalúan el establecimiento de estándares, la supervisión y la evaluación del desempeño.

**Procedimiento.** Se siguió el proceso de Franklin (2007) al cual se le agregó una fase más, la de caracterización de las PyMEs, debido a que es importante conocer a detalle las características particulares de cada una de las empresas para realizar de forma más precisa las recomendaciones necesarias, quedando de la siguiente manera:

1. Conformar el equipo de trabajo (maestros y alumnos participantes).
2. Buscar PyMEs del sector servicio que deseen participar en la investigación.
3. Diseñar y validar los instrumentos a aplicar a las PyMEs.
4. Aplicar los instrumentos diseñados.
5. Analizar los resultados utilizando el programa estadístico SPSS.
6. Elaborar propuestas de mejora para cada PyME.
7. Elaborar el informe final para cada parte involucrada.

## **Resultados y Discusión**

Los resultados se presentan en dos secciones, la primera donde se presentan los principales hallazgos obtenidos al analizar el proceso administrativo de cada una de las PyMEs investigadas y la segunda, donde se muestran las propuestas de mejora elaboradas a cada una de ellas con base en los resultados encontrados.

**Hallazgos en el proceso administrativo.** En la fase de planeación se encontró que el 66.7% de las empresas investigadas cuentan con una visión (Tabla 1), misión (Tabla 2) y objetivos (Tabla 3); sin embargo, la visión que tienen carece de elementos indispensables como el considerar a los clientes, la competencia, y los valores en los que se rige. De igual forma, el 66.7% respondió que su misión está formalmente establecida y el 33.3% no la tiene por escrito, además la mayoría de los empleados se sienten identificados con la misión de la organización. Por otra parte, el porcentaje de empresas que cuentan con objetivos establecidos involucra a su personal para su establecimiento, indicando a sus empleados la manera de alcanzarlos y verificando el cumplimiento de los mismos. El 33.3% de las organizaciones encuestadas no cuenta con visión, misión ni objetivos.

Tabla 1.

*Visión de las empresas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	4	66,7	66,7	66,7
No	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Observación Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2.

*Misión de las empresas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	4	66,7	66,7	66,7
No	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3.

*Objetivos de las empresas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	4	66,7	66,7	66,7
No	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Por otra parte, el 50% de las organizaciones estudiadas establece estrategias de manera formal (Tabla 4), lo que ha contribuido en obtener el resultado deseado a través de su implementación. Por otra parte, el 66.7% de estas empresas, cuenta con políticas (Tabla 5), pero el 50% de ellas no las ha actualizado en mucho tiempo, por lo que este mismo porcentaje considera que dichas políticas no son las adecuadas a sus requerimientos. A

pesar de esto, el 100% de estos organismos tiene lineamientos establecidos de manera formal, son conocidos por todo el personal, contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales y en caso de su incumplimiento existen consecuencias como suspensiones, descuentos de salarios, sanciones administrativas y hasta despido.

Tabla 4.

*Estrategias formalmente establecidas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	2	33,3	33,3	33,3
Si	3	50,0	50,0	83,3
No	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5.

*Políticas para cada departamento organizacional*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	1	16,7	16,7	16,7
Si	4	66,7	66,7	83,3
No	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Al cuestionarse acerca de los procedimientos (Tabla 6), el 83.3% de las empresas menciona tenerlos formalmente diseñados para cada uno de los departamentos que las conforman y estos se encuentran establecidos dentro de manuales, donde se indica claramente las actividades a ejecutarse. En su elaboración participan los gerentes, jefes de

departamento y supervisores. Además, el personal es capacitado para poder poner en práctica dichos procesos.

Por otra parte, el 100% de las entidades económicas cuenta con un programa de trabajo (Tabla 7) donde se indica el responsable de realizar las actividades así como los tiempos en los que deben de realizarse; y el 83.3% de ellas menciona tener un presupuesto elaborado con anticipación, y en el 66.7% de los casos, se le asigna un presupuesto a los departamentos que conforman a dicha organización.

Tabla 6.

*Procedimientos establecidos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	5	83,3	83,3	83,3
No	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.

*Presupuestos de las empresas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	5	83,3	83,3	83,3
No	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En la fase de organización se encontró que el 66.7% de las empresas cuenta con un organigrama (Tabla 8), el cual está actualizado y es conocido por los empleados, pero solo el 50% de estos organigramas contiene la totalidad de puestos que conforman a la organización. Este mismo porcentaje de organismos cuenta con la descripción de la totalidad de sus puestos (Tabla 9) la cual es entregada al empleado al ingresar a la empresa.

Por otra parte, solo el 33.3% de estas empresas cuenta con manuales administrativos (Tabla 10) en su mayoría son el manual de organización, el de procedimientos y el de inducción, los cuales están actualizados y acorde a las necesidades organizacionales.

Tabla 8.

*Organigrama organizacional*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	4	66,7	66,7	66,7
No	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9.

*Descripción de Puestos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	4	66,7	66,7	66,7
No	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10.

*Manuales Administrativos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	2	33,3	33,3	33,3
No	4	66,7	66,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En la fase de integración los resultados que se obtuvieron son que el 83.33% de los negocios cuentan con un procedimiento formal para reclutar personal (Tabla 11) y el 50%

de ellas recurre a las bolsas de trabajo como fuentes de reclutamiento; el medio utilizado en mayor proporción con el 33.33% es anuncios en la prensa local. El responsable de seleccionar al personal, en el 50% de las empresas es el jefe inmediato y en el 83.33% de los casos, la descripción de puestos es utilizada como apoyo para la selección considerando en el 66.7% de los casos como información determinante para que algún candidato sea elegido, la experiencia laboral y el 33.33% toma en cuenta el grado de estudios.

Referente al tipo de contratación, el 66.7% de las empresas contrata a sus empleados por contrato indeterminado (Tabla 12) y se realiza por escrito, estableciendo en el 83.3% de los casos un período de prueba de dos meses. El 100% de los negocios investigados cuenta con un proceso de inducción formalmente establecido, donde el 66.7% de ellas utiliza un manual de inducción para realizar dicho proceso, entregándole en el 50% de los casos el manual a los nuevos empleados.

Tabla 11.

*Reclutamiento de personal*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	5	83,3	83,3	83,3
No	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12.

*Tipo de contratación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indeterminado	4	66,7	66,7	66,7
Temporal	1	16,7	16,7	83,3
Eventual	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Los hallazgos en la fase de dirección son, respecto a comunicación, el 66.7% de los negocios utiliza como medio de comunicación las juntas departamentales (Tabla 13) y usan el correo electrónico; ninguna de las empresas tiene problemas por falta de comunicación, en el 33.3% de los casos, la barrera de comunicación que presentan es el ruido.

En cuanto a motivación (Tabla 14), el 83.3% de los negocios afirma que se otorgan estímulos a los empleados, siendo los estímulos económicos los más utilizados en un 33.3%, obteniendo como resultado de dicho estímulo un incremento en la productividad, debido a que estos son proporcionados en relación a las metas alcanzadas y considerando las necesidades que tiene el personal.

El 50% de las empresas participantes en la investigación aseguran que el liderazgo que en ellas se ejerce está orientado en alcanzar los objetivos de las tareas asignadas y en el 83.3% de los casos, el personal es considerado para la toma de decisiones.

Tabla 13.

*Comunicación organizacional*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Reuniones departamentales	4	66,7	66,7	66,7
Tableros de avisos	1	16,7	16,7	83,3
Otros	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 14.

### Motivación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	5	83,3	83,3	83,3
No	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En la fase de control (Tabla 15), los resultados arrojados son que el 66.7% de las organizaciones cuenta con estándares establecidos para el desarrollo de sus operaciones, siendo estos principalmente de cantidad y de calidad y en el 66.7% de los casos, el cumplimiento de estos es supervisado por el jefe inmediato a través de la observación y reportes por escrito.

Tabla 15.

### Control

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	4	66,7	66,7	66,7
No	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

**Propuestas de Mejora.** En la fase de planeación, se implementaron las siguientes propuestas de mejora en las empresas en estudio:

A las organizaciones que, si cuentan con visión, misión y objetivos, se les realizó una revisión de dichos planes para que estos se encuentren correctamente redactados y cuenten con los elementos requeridos; además, se les indicó el lugar idóneo para que los coloquen y se encuentren visibles tanto para los empleados como para sus clientes y demás partes interesadas. A los negocios que dijeron no tener este tipo de planes, se les establecieron de acuerdo a las características y especificaciones de cada uno de ellos.



Dentro de la fase de organización se verificó que las empresas que mencionaron contar con un organigrama lo tuvieran actualizado y que incluyera la totalidad de puestos que componen la estructura organizacional. Al 33.3% de empresas que aseguró no contar con un organigrama se le diseñó el adecuado a sus características particulares. También se les diseñaron manuales administrativos al 66.7% de empresas que no contaba con estos, entre los cuales están el manual de organización, el de procedimientos y el de inducción.

En la fase de integración la propuesta que se realizó al 100% de las organizaciones en estudio es utilizar las redes sociales como medio de reclutamiento, lo que minimizará sus costos además de que abarcará más mercado para encontrar a los candidatos idóneos para ocupar las vacantes que se tengan. Asimismo, se les proporcionó asesoría en el uso del manual de inducción diseñado para este proceso a aquellas empresas que no contaban con él.

Para la fase de dirección las recomendaciones realizadas son respecto a los ruidos que se convierten en una barrera de comunicación, proponiendo para esto que al programar una reunión con el personal, se elija con anticipación el momento y lugar adecuados para la reunión, donde no existan distracciones ni interrupciones, lo que contribuirá en que el mensaje a transmitir sea lo más completo posible, proporcionando y solicitando feedback a los asistentes, para verificar que se ha entendido correctamente la información.

En la fase de control, con base en los resultados obtenidos, al 33.3% de los negocios que no cuenta con estándares establecidos se les propusieron aquellos que les serían útiles para evaluar la calidad y productividad en el desarrollo de sus operaciones.

**Discusiones.** Con base en los resultados obtenidos se puede constatar que el diagnóstico administrativo, como menciona Rincón (2012), Callejas *et al.* (2012) es una herramienta indispensable de la administración que apoya en la detección de problemas, áreas de oportunidad, deficiencias administrativas y técnicas de las organizaciones. Proporcionando para cada una de las PyMEs participantes en la investigación información confiable sobre todo lo que frena el logro de objetivos y estrategias establecidas, además de aquello que impide la eficiencia y eficacia operativa de la organización. Con lo anterior, se elaboraron propuestas de mejora concretas para cada una de las PyME, con la finalidad de que, como afirman Varela y Zamora (2007), además de Varela y León (2010), su funcionamiento mejore, lo que contribuirá en ofrecer un servicio de mayor calidad,

generando un aumento en su rentabilidad así como mayor probabilidad de permanencia en el mercado.

**Conclusiones.** Al elaborar este tipo de investigaciones la información obtenida indica que las empresas continúan implementando procesos que no están formalmente establecidos. Sin embargo, han permanecido en el mercado y han logrado hasta cierto punto los objetivos que se plantean, lo que significa que cuentan con el conocimiento, tal vez empírico, de la forma de administrar su negocio. Por lo tanto, se considera indispensable concientizar y sensibilizar a los empresarios y/o administradores encargados de la dirección de la empresa, sobre la importancia que tiene el formalizar procesos, capacitarse para que la implementación del proceso administrativo sea de la forma correcta; haciéndoles comprender que si se implementan las propuestas de mejora planteadas y diseñadas exclusivamente para cada uno de sus negocios los resultados que van a obtener serán cada vez mejores, lo que les permitirá fortalecerse, crecer, innovar, ser más competitivos y ampliar su permanencia en el mercado.

### Referencias

- Ávila, M. y Dorronsoro, H. (2010). Diagnóstico y plan de mejoramiento administrativo de la empresa productora de calzado infantil Colniños LTDA. (Tesis de Licenciatura, Universidad de la Salle ). Repositorio de Universidad La Salle, Ciencia Unisalle. Recuperado de:  
[https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2044&context=administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2044&context=administracion_de_empresas)
- Callejas, A., Díaz, B. y Valle, C. (2012). Diagnóstico administrativo para el fortalecimiento del proceso de planeación estratégica de la dirección de planificación del ministerio de educación. (Tesis de Grado de Licenciatura, Universidad de El Salvador). Repositorio Institucional de la Universidad de El Salvador. Recuperado de:  
<http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/9227/1/T658%20C157d.pdf>
- Coaquira, C. (2018). Modelo para la mejora del desempeño organizacional a través de las prácticas de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional en una universidad privada. *Apuntes Universitarios. Revista de Investigación*. 8(3). Pp. 1-9. Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/4676/467657107004/html/index.html>
- Correa, M. y Díaz, B. (2018). Capacidad en tecnologías de la información y desempeño organizacional: un estudio en el contexto colombiano. *Innovar*, 28(69), Pp. 99-115. DOI:<https://dx.doi.org/10.15446/innovar.v28n69.71699>
- Franklin, B. (2007). Auditoría Administrativa: Gestión estratégica del cambio. Pearson Educación.
- Jiménez, E. (2007). Proceso de internacionalización de las PyMEs colombianas e incidencia del TLC con Estados Unidos. (Tesina de Grado de Maestría, Universidad

- de Barcelona). Repositorio de Universidad de Barcelona. Recuperado de:  
[http://www.comercioexterior.ub.edu/tesina/proyectos07-08/primer\\_proyecto/Proyecto\\_JimenezEdith.doc](http://www.comercioexterior.ub.edu/tesina/proyectos07-08/primer_proyecto/Proyecto_JimenezEdith.doc)
- Luna, I. y Torres, J. (2016). El estado del proceso administrativo de la microempresa en el sur del Istmo de Tehuantepec, México. *FAEDPYME International Review*. 5(8). Pp. 72-91. Recuperado de:  
<http://www.gaedpyme.upct.es/index.php/revista1/article/view/121>
- Mancillas, E. (2004, 5-7, Mayo). *Auditoria Administrativa: Un enfoque científico*. [Ponencia]. VIII Congreso Nacional y II Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C. (ACACIA). Recuperado de:  
[http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/07-004\\_Eduardo\\_Jos\\_\\_\\_Mancillas\\_P\\_\\_rez.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/07-004_Eduardo_Jos___Mancillas_P__rez.pdf)
- Meza, E. (2017). Solo 73% de las empresas familiares cuentan con un plan de sucesión. *El Economista*. Recuperado de: <https://www.economista.com.mx/empresas/Solo-73-de-las-empresas-familiares-cuentan-con-un-plan-de-sucesion-20171113-0023.html>
- Molina, P., Botero, S. y Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y Gestión*. 1 (41). Pp. 116-149. Recuperado de:  
<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n41/n41a06.pdf>
- Morocho, J. (2019). Auditoría Administrativa a la Cooperativa de ahorro y crédito “Fernando Daquilema” LTDA., matriz Riobamba, Provincia de Chimborazo, período 2017. (Tesis de Grado de Licenciatura, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Repositorio de la Dirección de Bibliotecas y Recursos para el Aprendizaje y la Investigación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Recuperado de:  
<http://dspace.esepoch.edu.ec/bitstream/123456789/11630/1/82T00955.pdf>
- Narváez, J. (2019). Diagnóstico administrativo y financiero de los Centros de Turismo Comunitario (CTC) de la provincia de Imbabura, Ecuador. (Tesis de Grado de Licenciatura, Universidad Central del Ecuador). Repositorio Digital de la Universidad Central del Ecuador. Recuperado de:  
<http://200.12.169.19/bitstream/25000/19063/1/T-UCE-0004-CAG-116.pdf>
- Rincón, F. (2012). Diagnóstico empresarial, como herramienta de gestión gerencial. *Revista Aglala*. 3(1). Pp. 103-120. Recuperado de:  
<http://revistas.curnvirtual.edu.co/index.php/aglala/article/view/887>
- Ruiz, A. y Rojas, J. (2014). Diagnóstico de los procesos administrativos de las pequeñas empresas familiares manufactureras, en la localidad de SUBA de la Ciudad de Bogotá D.C. (Tesis de Grado de Licenciatura, Universidad de la Salle). Repositorio de Universidad La Salle, Ciencia Unisalle. Recuperado de:  
[https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1479&context=administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1479&context=administracion_de_empresas)
- Soto, A. (2013). La empresa familiar en México: situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*. 58 (2). Pp. 135-171. Recuperado de:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104213712130>
- Tolentino, M. (2016). Factores determinantes de desempeño organizacional y satisfacción validados con directivos confesionales. (Tesis de Grado Doctoral, Universidad de Montemorelos). Repositorio de DSpace de la Universidad de Montemorelos. Recuperado de: <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/handle/20.500.11972/199>

- Varela, M. y León, A. (2010). La evolución del proceso administrativo frente al marco metodológico de la creación de valor como principio rector en la gestión empresarial. *Ciencias económicas*. 28 (2). Pp. 465-480. Recuperado de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7100>
- Varela, D. y Zamora, S. (2007). Diagnóstico y plan de mejoramiento del proceso administrativo para la empresa familiar Tour Colombia LTDA. (Tesis de Grado de Licenciatura, Universidad de la Salle Repositorio de Universidad La Salle, Ciencia Unisalle. Recuperado de: [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1254&context=administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1254&context=administracion_de_empresas)
- Velásquez, F. (2002). El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo. *Estudios Gerenciales*. 18 (83). Pp. 31-55. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v16n77/v16n77a02.pdf>