

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO Y  
DESARROLLO ADMINISTRATIVO UTILIZANDO LA METODOLOGÍA DE  
EXCELENCIA ORGANIZACIONAL DE HEINZ WEIHRICH Y HAROLD  
KOONTZ EN EL NEGOCIO FAMILIAR PINCONSTRU.**

**ERIK JAVIER PUMA ANAMA**

**DIRECTOR: MGTR VICENTE TORRES**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE  
LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE  
LOCAL Y GLOBAL**

**QUITO, 2023**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	II
ÍNDICE DE TABLAS .....	VII
RESUMEN .....	IX
ABSTRACT.....	X
1. METODOLOGÍA DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL DE HEINZ WEIHRICH Y HAROLD KOONTZ PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y EL DESARROLLO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL .....	1
1.1. Introducción. ....	1
1.2. Lineamientos de la planeación .....	3
1.2.1. Propósito y naturaleza de la planeación.....	3
1.2.2. Estructura de los planes. ....	5
1.2.3. Proceso de planeación.....	5
1.3. Lineamientos de la organización.....	7
1.3.1. Causa de la organización. ....	8
1.3.2. Estructura de la organización: autoridad. ....	8
1.3.3. Estructura de la organización: actividades divididas en departamentos...	10
1.3.4. Proceso de organización. ....	10
1.4. Lineamientos de la integración de personal. ....	12
1.4.1. Proceso de la integración de personal.....	13

1.5.	Lineamientos de administración y dirección.....	17
1.5.1.	Propósito y naturaleza del control. ....	17
1.5.2.	Estructura del control.....	18
1.5.3.	Proceso del control.....	19
2.	NIVELES ACTUALES DE DESEMPEÑO Y DE NECESIDAD DE DESARROLLO EN LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, INTEGRACIÓN DE PERSONAL, DIRECCIÓN Y CONTROL DEL NEGOCIO PINCONSTRU.....	21
2.1.	Excelencia en la planeación: calificación del desempeño y necesidades de desarrollo del negocio Pinconstru.....	21
2.1.1.	Comentarios y evaluación total de planeación .....	27
2.2.	Excelencia en la organización: calificación del desempeño y necesidades de desarrollo del negocio Pinconstru.....	29
2.2.1.	Comentarios y evaluación de la función de organización .....	34
2.3.	Excelencia en la integración de personal: calificación del desempeño y necesidades de desarrollo.....	36
2.3.1.	Comentarios y evaluación total de la función de integración del personal 38	
2.4.	Excelencia en la dirección: calificación del desempeño y necesidades de desarrollo del negocio Pinconstru.....	40
2.4.1.	Comentarios y evaluación total de la función de dirección .....	44
2.5.	Excelencia en el control: calificación del desempeño y necesidades de desarrollo del negocio Pinconstru.....	45

2.5.1.	Comentarios y evaluación de la función de control.....	49
3.	EVALUACIÓN GLOBAL DE DESEMPEÑO Y NECESIDADES DE DESARROLLO DEL NEGOCIO PINCONSTRU .....	50
5.1.	Evaluación global de desempeño del Negocio Pinconstru .....	50
5.1.1.	Comentarios sobre la evaluación de desempeño .....	50
5.2.	Evaluación global de las necesidades de desarrollo del Negocio Pinconstru ..	53
5.2.1.	Comentarios sobre la evaluación de necesidades de desarrollo .....	53
6.	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO Y NECESIDADES DE DESARROLLO DEL NEGOCIO PINCONSTRU .....	56
6.1.	Historia.....	56
6.2.	Misión .....	56
6.3.	Visión.....	56
6.4.	Filosofía corporativa .....	57
6.5.	Propuesta de mejoramiento del desempeño del Negocio Pinconstru.....	58
6.5.1.	Mejoramiento del desempeño en el proceso de Planeación .....	58
6.5.2.	Mejoramiento del desempeño en el proceso de Organización .....	61
6.5.3.	Mejoramiento del desempeño en el proceso de Integración de personal..	62
6.5.4.	Mejoramiento del desempeño en el proceso de Dirección .....	64
6.5.5.	Mejoramiento del desempeño en el proceso de Control.....	66
6.6.	Propuesta de mejoramiento de las necesidades de desarrollo del Negocio Pinconstru .....	68

6.6.1.	Mejoramiento de las necesidades de desarrollo en el proceso de planeación	68
6.6.2.	Mejoramiento de las necesidades de desarrollo en el proceso de organización.....	69
6.6.3.	Mejoramiento de las necesidades de desarrollo en el proceso de integración del personal .....	70
6.6.4.	Mejoramiento de las necesidades de desarrollo en el proceso de dirección	71
6.6.5.	Mejoramiento de las necesidades de desarrollo en el proceso de control	72
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	73
7.1.	Conclusiones .....	73
7.2.	Recomendaciones.....	74
	BIBLIOGRAFÍA .....	76
	ANEXOS .....	79
	Anexo 1.....	79
	Anexo 2.....	80
	Anexo 3.....	81
	Anexo 4.....	86
	Anexo 5.....	89
	Anexo 6.....	90
	Anexo 7.....	92

Anexo 8.....	94
Anexo 9.....	96
Anexo 10.....	98

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Propósito y naturaleza de la planeación.....	3
<b>Tabla 2</b> Principios de Koontz y Weihrich.....	6
<b>Tabla 3</b> Principios del proceso de organización .....	11
<b>Tabla 4</b> Fases del proceso de integración del personal.....	13
<b>Tabla 5</b> Principios de la dirección.....	15
<b>Tabla 6</b> Principios del propósito y naturaleza de control.....	17
<b>Tabla 7.</b> Encuesta Planeación .....	22
<b>Tabla 8.</b> Encuesta Organización .....	29
<b>Tabla 9.</b> Encuesta Integración de Personal .....	36
<b>Tabla 10.</b> Encuesta Dirección .....	40
<b>Tabla 11.</b> Encuesta Control.....	45
<b>Tabla 12.</b> Resultados desempeño .....	50
<b>Tabla 13.</b> Resultados de desarrollo .....	53
<b>Tabla 14.</b> Análisis de brechas de la planeación .....	58
<b>Tabla 15.</b> Análisis de brechas de la Organización .....	61
<b>Tabla 16.</b> Análisis de brechas de la Integración de personal .....	62
<b>Tabla 17.</b> Análisis de brechas de la Dirección.....	64
<b>Tabla 18.</b> Análisis de brechas del Control .....	66
<b>Tabla 19.</b> Necesidades de desarrollo en la planeación.....	68

<b>Tabla 20.</b> Necesidades de desarrollo en el proceso de organización .....	69
<b>Tabla 21.</b> Necesidades de desarrollo en el proceso de integración del personal .....	70
<b>Tabla 22.</b> Necesidades de desarrollo en el proceso de dirección .....	71
<b>Tabla 23.</b> Necesidades de desarrollo en el proceso de control .....	72

## RESUMEN

El presente proyecto de investigación se enfocó en diagnosticar y proponer mejoras para el desempeño y desarrollo administrativo en la empresa familiar PINCONSTRU. Se inició explorando la metodología de excelencia organizacional de Heinz Wehrich y Harold Koontz, destacando principios esenciales de la administración. Se detallaron aspectos como la planificación, estructura, integración del personal, control y dirección, resaltando la coherencia, adaptación y acción como claves para el éxito.

Las evaluaciones internas revelaron deficiencias en áreas críticas: falta de metas claras y comunicación en planeación, ausencia de estructura organizativa definida, y problemas en la integración y control del personal. Aunque la dirección mostró fortalezas, el control fue el área más deficiente, evidenciando carencias en planes definidos y seguimiento efectivo.

El proyecto propuso planes específicos para cada área, destacando acciones como el establecimiento de metas SMART, mejora en la comunicación de premisas de planeación, fomento de la innovación, y la creación de comités de revisión. Se sugirieron también capacitaciones, integración de planificación de escenarios y gestión de riesgos, además de procesos de revisión estratégica.

Las recomendaciones buscaron fortalecer la estructura de planificación, mejorar la comunicación, fomentar la innovación, capacitar en toma de decisiones basadas en datos, integrar gestión de riesgos, y asegurar la alineación entre decisiones de corto y largo plazo con la visión de la empresa. Estas acciones se proponen como soluciones para mejorar la eficiencia y la productividad en PINCONSTRU.

**Palabras clave:** Excelencia organizacional, Planeación, Organización, Control, Dirección, Integración del personal.

## **ABSTRACT**

The present research project focused on diagnosing and proposing improvements for the performance and administrative development in the family business PINCONSTRU. It began by exploring the organizational excellence methodology of Heinz Wehrich and Harold Koontz, highlighting essential principles of management. Aspects such as planning, structure, staff integration, control and management were detailed, highlighting coherence, adaptation and action as keys to success.

The internal evaluations revealed deficiencies in critical areas: lack of clear goals and communication in planning, absence of defined organizational structure, and problems in the integration and control of personnel. Although the management showed strengths, control was the most deficient area, evidencing deficiencies in defined plans and effective follow-up.

The project proposed specific plans for each area, highlighting actions such as the establishment of SMART goals, improvement in the communication of planning premises, promotion of innovation, and the creation of review committees. Trainings, integration of scenario planning and risk management, as well as strategic review processes were also suggested.

The recommendations sought to strengthen the planning structure, improve communication, encourage innovation, train in data-based decision-making, integrate risk management, and ensure alignment between short- and long-term decisions with the company's vision. These actions are proposed as solutions to improve efficiency and productivity at PINCONSTRU.

**Keywords:** Organizational excellence, Planning, Organization, Control, Management, Personnel integration.

# **1. METODOLOGÍA DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL DE HEINZ WEIHRICH Y HAROLD KOONTZ PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y EL DESARROLLO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL**

## **1.1. Introducción.**

El desarrollo administrativo se encuentra enfocado en la secuencia de las funciones administrativas; las mismas que se originan desde los principios de la humanidad, a pesar de que estas no eran reconocidas como tal, pues de esta manera se establecía la administración indirecta de forma individual y más aún en los grupos para que la organización fuera equitativa y planificada.

No obstante, en épocas más recientes, autores como Harold Koontz y Heinz Weihrich (2000), establecen de forma más técnica esta administración y la relacionan con la integración del personal, la cual se enfoca en la administración de las actividades estructurales de la organización; así también la relaciona con la labor de la administración la cual es fundamental para cada organización y el desarrollo de la misma, pues el trabajo que desempeña el administrador empresarial es influyente en la orientación al desarrollo de la empresa, es por ello que se incluyen cinco funciones principales, como la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control.

Así también se ha podido establecer a la administración como una de las actividades importantes en el desarrollo de la actividad humana, pues abarca una serie de estrategias y métodos que permiten organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo efectivo en términos de objetivos. El desarrollo de la administración se ejecuta desde el mismo momento en el que la sociedad fue desarrollándose por los grupos organizados para lograr un mismo fin, por ello se menciona que la administración aparece desde que el hombre

comienza a desarrollar trabajos grupales en la que cada miembro debe desarrollar una actividad para lograr el mismo fin que persigue el grupo (Guamán, 2017).

En esta misma perspectiva Arzube & Bustos (2017), mencionan que la administración es definida como:

La administración es el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia y competitividad en el logro de los objetivos de una organización” (p.37). Una administración con características de eficiente permitirá formar actividades indispensables en la organización que le permita involucrarse directamente con todos los recursos de la empresa, una excelente administración construirá una herramienta poderosa para la competitividad de la entidad (p. 2).

Es decir que la administración es el eje central de la empresa u organización, pues es quien fomenta la coordinación de los grupos para lograr alcanzar las metas definidas de y obtener u valor agregado; no obstante, de acuerdo al criterio de Harold Koontz y Heinz Weihrich, quienes fueron citados por Jiménez (2021), establecen que:

Administrar es una de las actividades humanas más importantes. Desde que las personas empezaron a conformar grupos para lograr metas que no podían cumplir como individuos, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. Conforme la sociedad ha llegado a depender cada vez más del esfuerzo grupal y muchos grupos organizados se hicieron muy grandes, las tareas de los gerentes han tomado importancia (Jiménez D. N., 2021, p. 8).

## 1.2. Lineamientos de la planeación

Los principios o lineamientos más importantes que pueden ser utilizados en la *planeación* son:

### 1.2.1. Propósito y naturaleza de la planeación.

En relación a este aspecto, es fundamental respaldarse en una serie de directrices que desempeñan un papel crítico en la gestión de las actividades empresariales. Estas pautas se centran en varios aspectos clave, cada uno de los cuales es esencial para el éxito de cualquier plan y de las iniciativas de apoyo destinadas a alcanzar los objetivos de la empresa. Cannice, Weihrich, & Koontz, (2017), manifiestan que los propósitos clave de la naturaleza de la planificación en la administración incluyen:

**Tabla 1**  
*Propósito y naturaleza de la planeación*

Propósitos	Descripción
Contribución al Objetivo	Postula que el propósito de cada plan, así como de todos los planes de apoyo, radica en su capacidad para promover el logro de las metas de la empresa. Esto garantiza que los esfuerzos de planificación estén perfectamente alineados con la visión y la misión de la organización.
Principio de Objetivos	Se enfatiza que los objetivos deben ser significativos para las personas involucradas, requiriendo que sean claros, alcanzables y verificables. Esto asegura que los objetivos sean fácilmente comprensibles para todas las partes interesadas y que puedan medirse de manera efectiva, lo que facilita el seguimiento y la evaluación del progreso hacia el logro de metas específicas.
Primacía de la Planeación	Se establece que la planificación debe preceder a las demás funciones administrativas y liderar el proceso. En otras palabras, la toma de decisiones, la organización y el control deben basarse en una planificación sólida y bien estructurada.

Principio de Eficiencia de  
los Planes

Se centra en la medición de cuánto contribuye un plan a su propósito y objetivos, teniendo en cuenta tanto los costos involucrados en su implementación como las posibles consecuencias imprevistas que puedan surgir. Evaluar la eficiencia de los planes es esencial para garantizar que los recursos se utilicen de manera efectiva y para minimizar los riesgos operativos.

---

**Fuente:** (Koontz & Wehrich, Administración. Una Perspectiva Global – APENDICE A, 2000)

*Nota.* La consideración de estos propósitos proporciona un marco sólido para la formulación y ejecución de planes empresariales, lo que en última instancia contribuye al éxito y la sostenibilidad de la organización.

El propósito o finalidad de la administración, es la de establecer un medio benéfico para un grupo población, es por ello que se cataloga al propósito administrativo como los objetivos de ser de esta disciplina, la misma que de acuerdo al criterio de Núñez (2018), el propósito que persigue la administración se encuentra enfocado en la necesidad de lograr cubrir las metas establecidas, por medio de la obtención de resultados de alta eficiencia, para ello es necesario coordinar la actividad organizativa para llegar a las metas a partir de procedimientos eficientes y eficaces dentro del tiempo establecido para cumplir la meta planteada por la organización.

Por otro lado, la naturaleza de la administración está enfocada más allá de la sistematización del pensamiento administrativo; debido a que la teoría administrativa se encuentra enfocada en el progreso económico y social de los pueblos y las organizaciones. No obstante, esto se debe a que ya sea desde un aspecto del hombre como ser individual y social, siempre ha utilizado la planeación, la organización, el liderazgo, la verificación, y demás aspectos para lograr su supervivencia por medio de cumplimiento de sus objetivos; estos aspectos permite determinar que la naturaleza misma de la administración permite cubrir su propósito, el cual se desarrolla con la finalidad de lograr un fin por medio de la organización e incluye aspectos de gestión (González, 2015).

La planificación en la administración sigue siendo un proceso fundamental y esencial en la gestión de empresas y organizaciones en la actualidad. Autores como De La Cruz (2021), mencionan que el propósito principal es proporcionar un enfoque estratégico y una guía clara para el logro de metas y objetivos organizacionales.

### *1.2.2. Estructura de los planes.*

La estructura de los planes incluye a dos principios principales dentro de ello, teniendo en cuenta que los planes administrativos tienen la finalidad de garantizar que los planes en un departamento armonicen con los de otro (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

A esto es preciso acotar que, la estructura administrativa se enfoca en las relaciones de comunicación, así como en los procesos y actividades que se deben desarrollar para lograr un fin, y para ello se hace necesario de organizar procedimientos que involucra tanto recurso material como logístico y principalmente humano; todo ello con el desarrollo de una estructura de planificación estratégica que permitiría formular y ejecutar estrategias de la organización (Bower & Vaca, 2015).

El principio de planificación desempeña un papel fundamental en la configuración de planes, ya que cuanto mejor comprendan los individuos encargados de aplicar estos conceptos, se fomentará una mayor cohesión y coordinación en el proceso de desarrollo de la planificación empresarial. De manera similar, el principio que aborda la estructura de estrategias y políticas adquiere una mayor coherencia y eficacia en la estructura de los planes de la organización cuando las estrategias y políticas son más comprensibles y se implementan de manera efectiva en la práctica (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017).

### *1.2.3. Proceso de planeación*

La planeación en sí es la base de todo proceso administrativo, y para ello integra diversas fases como un proceso integrado de varios elementos; lo cual consiste en desarrollar planes que tienen la finalidad de ser una guía para el accionar de la organización de

manera eficiente. Y mediante ello permitir que la empresa establezca objetivos y medios de acción para alcanzar dichos objetivos que contribuirán al éxito de la organización (Moraga & Ureña, 2020).

Conforme al conocimiento de Harold Koontz y Heinz Weihrich (2012), se ha podido determinar que el proceso de planeación se enfoca en cuatro principios que son necesarios mediante una ciencia de planeación, dentro de las cuales se integran:

**Tabla 2**  
*Principios de Koontz y Weihrich*

<b>Principios</b>	<b>Descripción</b>
Principio del factor límite	Se refiere a la necesidad de identificar con precisión los factores que restringen o son determinantes en el logro de un objetivo deseado cuando se enfrentan múltiples alternativas. Esta identificación permite una elección más precisa de la alternativa más adecuada.
Principio del compromiso	Enfatiza que la planificación lógica debe abarcar un período hacia el futuro. Esto permite una preparación más efectiva a través de una serie de acciones para asegurar el cumplimiento de los compromisos actuales, asegurando así la continuidad y el éxito en el tiempo.
Principio de flexibilidad	Es el tercer principio relevante en este contexto, y subraya la importancia de incorporar flexibilidad en los planes. Esta flexibilidad proporciona la capacidad de adaptarse a sucesos inesperados que puedan surgir, lo que es esencial para mantener la resiliencia en el proceso de planificación.
Principio del cambio de rumbo	Indica que es esencial realizar verificaciones periódicas de los eventos y expectativas a medida que se avanza en la implementación de los planes. Si es necesario, se debe considerar la reevaluación y, en su caso, la reelaboración de los planes con el fin de ajustarlos de acuerdo a las necesidades cambiantes y garantizar que se avance hacia el logro de los objetivos deseados de manera efectiva.

**Fuente:** (Koontz & Weihrich, Administración. Una Perspectiva Global – APENDICE A, 2000)

*Nota.* En conjunto, estos principios proporcionan una base sólida para la planificación estratégica y operativa, lo que ayuda a las organizaciones a enfrentar desafíos, aprovechar oportunidades y lograr sus metas de manera eficaz y eficiente.

### **1.3. Lineamientos de la organización.**

El propósito se encuentra enfocado en la determinación de la posición de la empresa en el futuro y porvenir empresarial, por lo que se encuentra confluído en la misión y objetivos de la organización. Para lo cual, la dirección representa el elemento principal de lograr la realización efectiva de la planificación, la cual es ejercida a base de las decisiones que sean tomadas directamente o delegado por dicha autoridad (Terranova, 2020).

Por lo que, el propósito de la organización esta direccionada a proporcionar un medio de ayuda para el cumplimiento de las metas y por medio de ello lograr una contribución efectiva de la empresa y para ello se incluyen dos principios efectivos como es el principio de unidad objetivo y el de la eficiencia de la organización (Koontz, Weihrich, & Cannice, Administración. Una perspectiva global y empresarial, 2012).

Pues estos son dos aspectos importantes en el desarrollo de cumplimiento planificado de las estrategias empresariales que se enfocan en el cumplimiento de los objetivos y metas de una organización, y con ello también se inicia el desarrollo empresarial que se encuentra influenciado por el nivel de administración que lleva la organización.

### *1.3.1. Causa de la organización.*

Una de las principales causas que llevan a que se desarrolle la organización empresarial es la prevención de no cumplir con las metas que persigue la empresa o que en caso opuesto no se ejecute de manera organizada as actividades productivas que permiten obtener un valor neto, lo que da lugar a la cultura empresarial y cuando existe falla del proceso da lugar a la mala gestión, lo cual es un factor crucial para las empresas, pues cuando esto ocurre se produce una amenaza importante para mantenerse en el mercado.

La causa básica de la organización se encuentra limitada a la esfera administrativa que se enfoca en la responsabilidad de cumplir con la organización y para ello como su nombre mismo lo reconoce, se incluye el principio de la esfera administrativa, para el cual existe un límite de la cantidad efectiva (Koontz, Weihrich, & Cannice, Administración. Una perspectiva global y empresarial, 2012).

### *1.3.2. Estructura de la organización: autoridad.*

La estructura de organizaciones donde se establece jerarquización y por ende autoridad es de gran importancia para las empresas, pues de esta manera se establece un proceso e información, así como la toma de decisiones de acuerdo con su jerarquización, pues la autoridad se encuentra enfocado en la facultad del jefe superior de establecer actividades que debe ser acatadas, teniendo en cuenta el liderazgo adecuado (Riquelme, Meza, & Carvalho, 2022).

Sin embargo, desde la perspectiva de Koontz & Weihrich (2012), la autoridad en la estructura organizativa se enfoca a la capacidad de que una organización se disponga a la dirección de un administrador “mediante los cuales puede promoverse la coordinación de las unidades organizacionales; es la herramienta mediante la cual un administrador puede ejercer su libertad y crear un escenario para el desempeño individual” (p. 591).

De igual forma Harold Koontz y Heinz Weihrich (2012), establecen la influencia de ciertos principios que permiten consistencia a la autoridad; dentro de los cuales se encuentran:

- Principio escalar
- Principio de delegación con base en resultados esperados
- Principio de responsabilidad absoluta
- Principio de paridad de autoridad y responsabilidad
- Principio de unidad de mando
- Principio de nivel de autoridad (pp. 591-592).

Los principios propuestos por Koontz & Weihrich (2012), proporcionan una sólida base para mantener la coherencia y la eficacia en la autoridad dentro de una organización. El **principio escalar** establece una jerarquía clara en la organización, distribuyendo la autoridad y la responsabilidad en niveles jerárquicos para evitar conflictos y permitir una toma de decisiones eficiente. La **delegación con base en resultados esperados** implica que la autoridad se delega a los subordinados con resultados claros en mente, lo que garantiza que los empleados comprendan sus responsabilidades y permite una evaluación precisa. El **principio de responsabilidad absoluta** designa a un individuo responsable de cada tarea, evitando la ambigüedad. La **paridad de autoridad y responsabilidad** equilibra la toma de decisiones con la rendición de cuentas. La **unidad de mando** establece que los subordinados reciben órdenes de un solo superior, facilitando la comunicación efectiva, y el **nivel de autoridad** define la autoridad en cada nivel jerárquico para mantener la coherencia en la estructura organizativa. Estos principios combinados aseguran una gestión eficaz y coherente, evitando malentendidos y conflictos y contribuyendo al logro de los objetivos organizativos.

### *1.3.3. Estructura de la organización: actividades divididas en departamentos.*

Para asegurar el buen funcionamiento de una organización es preciso establecer cargo y departamentos que permitan la toma de decisiones principales. Así se logra el funcionamiento de la estrategia propuesta en el direccionamiento, independientemente de que esta sea tradicional o emergente, debido a que la organización necesita adoptar la estructura correcta (Murillo, García, & González, 2019).

Esta estructura debe disponerse por medio de un diseño de marco departamental, en el que existen principios de mayor importancia como el principio de la definición funcional, la cual está determinada por la necesidad de determinar actividades claras para obtener los resultados esperados que aportara a las metas generales de la organización como tal, para lo cual es indispensable que la distribución de tareas sea comprendida a la totalidad por cada componente que conforma la organización (Koontz, Weihrich, & Cannice, Administración. Una perspectiva global y empresarial, 2012).

### *1.3.4. Proceso de organización.*

El proceso de la organización se fundamenta en el proceso administrativo que tiene la finalidad de proveer la estructura necesaria para que sea factible el desarrollo de procesos que llevan a cubrir las necesidades empresariales y progresar con el desarrollo económico, por ello cada miembro y actividad que realice la empresa, por mínima que parezca es importante para beneficio o perjuicio de la organización. Para ello esta organización se dispone a estructurar el trabajo que realizan los empleados para el logro de los objetivos organizacionales, pues dentro de ello se logra identificar, clasificar, agrupar y asignar el trabajo necesario (Cruz & Jiménez, 2020).

Dentro del mismo sentido también se menciona que, el proceso de la organización es importante por la administración que se desarrolla, lo cual se direcciona al éxito o

deficiencias en procedimiento de la misma. Es por ello que esta integra tres aspectos importantes como son; planificar, controlar y dirigir toda la organización (Orozco, 2022).

Por su parte Koontz & Weihrich (2012), mencionan que aquí se resaltan tanto los principios de autoridad como los de división departamental; lo cual se forma para dar lugar a la agrupación de actividades que están dirigidas por la autoridad para el cumplimiento de metas, para ello se hace necesario la integración de varios principios, los mismos que se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 3**  
*Principios del proceso de organización*

N°	Principio	Contexto
1	Principio de equilibrio	Este equilibrio es primordial para toda estructura, para lo cual también se aplican técnicas y principios adicionales que permiten este equilibrio y garantía eficaz.
2	Principio de flexibilidad	Esta es importante, pues una estructura rígida no tiene opción de adaptarse a situaciones adversas; por lo cual la flexibilidad es también una estrategia prioritaria que permite a la organización ejecutarse adecuadamente y evitar resistencia a cambios necesarios.
3	Principio de la concesión de liderazgo	Este principio se encuentra enfocado en libertad de los administradores para desarrollar sus actividades específicas, para lo cual se enuncia que entre más libertad brinde

una estructura organizativa y su delegación de autoridad a los administradores, respecto del diseño y mantenimiento de un contexto para el desempeño, más ayudará a desarrollar las habilidades de liderazgo de esos administradores.

---

**Fuente:** (Koontz & Weihrich, Administración. Una Perspectiva Global – APENDICE A, 2000)

#### **1.4. Lineamientos de la integración de personal.**

En la realidad, la integración del personal al ámbito de la organización se encuentra manejada por un departamento en específico, pero también incluye a la administración de procesos que permiten a la empresa la integración de nuevo personal; lo cual tiene el propósito de asignar y conservar el talento humano que dispone la empresa. Es decir que, la integración del personal permite mantener cubiertas las posiciones de la estructura organizacional, y por medio de ello identificar las necesidades de la fuerza de trabajo para identificar tanto la fuerza del trabajo como capacitar en medida de lo posible al personal para que este sea idóneo para el puesto de trabajo y la innovación constante que desea la empresa (Priede & Figueroa, 2020).

Este propósito se encuentra resumido por medio de dos principios principales que es el objetivo y la integración misma; para lo cual se centra en la importancia del deseo y la capacidad para aceptar las responsabilidades de la administración, así como de la importancia del conocimiento concerniente a las prácticas administrativas (Koontz, Weihrich, & Cannice, Administración. Una perspectiva global y empresarial, 2012).

#### 1.4.1. *Proceso de la integración de personal.*

Este proceso se encuentra desarrollado principalmente por la gestión de recursos humanos de la organización, los cuales también desarrollan sus actividades con enfoque en el cumplimiento de las metas a alcanzar; no obstante, el proceso de integración del personal generalmente se encuentra conformado por la fase de planificación, la fase de reclutamiento y la de selección del personal (Jiménez, Martínez, & Medellí, 2020).

No obstante, es claro que la estructura de fases que conforman el proceso de integración de personal a una institución se va adecuando a la realidad de cada empresa o entidad; sin embargo, de manera general Zendesk (2022), asegura que se debe cubrir de cinco fases como mínimo, las mismas que se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 4**  
*Fases del proceso de integración del personal*

Nº	Fase	Contexto
1	Reclutamiento	Esta es la fase preliminar del proceso en la que se desarrollan estrategias de búsquedas, así como metodologías y medios para obtener una serie de candidatos aptos.
2	Selección	Este es un subproceso en el que se da la selección del personal que se requiere teniendo en cuenta diversos aspectos conforme a las necesidades del puesto de trabajo.
3	Determinación de salario y beneficios	Una vez seleccionado el personal, se le da a conocer su salario y benéficos que recibirá periódicamente. De lo cual se puede recibir

una aceptación o negación por parte del seleccionado.

4            Adaptación profesional            En esta fase se introduce al colaborador al contexto de la organización mediante un proceso de integración y donde conocerá sus deberes y obligaciones del puesto de trabajo.

5            Entrenamiento del personal            Aquí se desarrolla un proceso de capacitación al colaborador el tiempo que sea necesario para garantizar un buen desempeño y que se sienta parte de la compañía y de su equipo.

---

**Fuente:** (Koontz & Weihrich, Administración. Una Perspectiva Global – APENDICE A, 2000)

Por su parte Harold Koontz y Heinz Weihrich (2012), mencionan que el proceso de integración del personal se encuentra influenciado por diversos principios que hacen que el proceso sea efectivo; todo ello mediante seis procesos principales como son:

- Principio de definición del puesto
- Principio de evaluación de los administradores
- Principio de la competencia abierta
- Principio de la capacitación y el desarrollo de los administradores
- Principio de los objetivos de capacitación
- Principio de desarrollo continuo (pp. 594-595).

Los principios propuestos por Koontz & Weihrich (2012), en cuanto a la gestión de recursos humanos son fundamentales para el éxito de una organización. **Definición del puesto** implica una clara especificación de roles y responsabilidades, lo que reduce la ambigüedad y asegura que los empleados sepan lo que se espera de ellos. La **evaluación de los administradores** garantiza que los líderes sean efectivos y capaces de liderar

equipos con éxito. La **competencia abierta** fomenta la promoción basada en méritos, lo que incentiva la excelencia. La **capacitación y desarrollo de los administradores** son esenciales para mejorar las habilidades y el potencial de liderazgo. Los **objetivos de capacitación** proporcionan una guía clara para la mejora profesional, y el **desarrollo continuo** garantiza que los administradores sigan creciendo y adaptándose a las cambiantes demandas del entorno empresarial. En conjunto, estos principios contribuyen al desarrollo de una fuerza laboral competente y motivada, lo que es crucial para el éxito a largo plazo de una organización.

### 1.5. Lineamientos de la dirección

El propósito y lineamientos de la dirección, conforme la concepción de Harold Koontz y Heinz Weihrich (2012), se estructuran en diversos principios que facilitan la eficaz supervisión de la organización. Estos se describen detalladamente en la tabla siguiente:

**Tabla 5**  
*Principios de la dirección*

N°	Principio	Contexto
1	Principio de armonía de los objetivos	Cuanto más puedan los gerentes alinear los objetivos de una persona con los objetivos de la empresa, más eficaz y eficiente será esta última
2	Principio de la motivación	Dado que la motivación no es sólo una cuestión de causa y efecto, cuanto más cuidadosamente los administradores evalúen la estructura de recompensas, la consideren situacional y contingentemente y la integren en todo el sistema de gestión, más eficaz será un sistema de gestión.

- Debido a que las personas tienden a seguir a aquellos que creen que les ofrecen los medios para lograr sus objetivos personales, cuanto más comprendan los gerentes lo que motiva a sus subordinados y cómo operan esos motivadores, y cuanto más reflejen este concepto en sus acciones gerenciales, probablemente serán más eficaces como líderes.
- 3 Principio de liderazgo
- 4 Principio de claridad de la comunicación.
- 5 Principio de integridad de la comunicación.
- 6 Principio de uso complementario de la organización informal.
- La comunicación suele ser clara cuando se expresa en un lenguaje y se transmite de manera que el receptor pueda entenderla.
- Cuanto mayor sea la integridad y coherencia de los mensajes escritos, orales y no verbales, así como el comportamiento moral del remitente, mayor será la aceptación del mensaje por parte del destinatario.
- La comunicación tiende a ser más efectiva cuando los gerentes utilizan organizaciones informales para complementar los canales formales de comunicación organizacional.

---

**Fuente:** (Koontz & Weihrich, Administración. Una Perspectiva Global – APENDICE A, 2000)

## 1.6. Lineamientos del control

### 1.6.1. Propósito y naturaleza del control.

El propósito y naturaleza del control, conforme la idea de Harold Koontz y Heinz Weihrich (2012), se conforma de varios principios que permiten que el control de la organización se desarrolle de forma eficaz, los mismos que se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 6**  
*Principios del propósito y naturaleza de control*

N°	Principio	Contexto
1	Principio del propósito del control	Permite asegurar que los planes se desarrollen exitosamente, identificando las desviaciones de los mismos y proporcionando acciones para corregir las desviaciones potenciales o reales no deseadas.
2	Principio de los controles dirigidos al futuro	Estos se encuentran enfocados en un sistema de este tipo en la corrección anticipada en lugar de hacerlo en la simple realimentación de información.
3	Principio de la responsabilidad del control.	Se encuentra ejecutada por el administrador y produce la implementación de los planes particulares en cuestión.
4	Principio de la eficacia de los controles	Los controles son eficientes si detectan y aclaran la naturaleza y las causas de las desviaciones con un mínimo de costos.

5 Principio del control preventivo Los controles directivos dependen la calidad y seguridad de los administrativos, pues entre más calificados son menos los controles.

---

**Fuente:** (Koontz & Weihrich, Administración. Una Perspectiva Global – APENDICE A, 2000)

### *1.6.2. Estructura del control*

La estructura de control se encuentra enfocada en un proceso que permite el desarrollo de controles sobre la ejecución de procedimientos que desarrolla el administrador, así como la toma de decisiones el mismo en beneficio de la empresa y si el trabajo desarrollado es efectivo. Para lo cual, Harold Koontz y Heinz Weihrich (2012), aseguran que los principios integrantes son:

- Principio reflejo de los planes.
- Principio de adecuación organizacional
- Principio de la individualidad de los controles (p. 597).

Los principios propuestos por Koontz & Weihrich (2012), resaltan aspectos clave en la gestión organizativa. El **reflejo de los planes** subraya la necesidad de que la estructura y las acciones de la organización estén en consonancia con los planes estratégicos, asegurando que los esfuerzos estén alineados con los objetivos de la empresa. La **adecuación organizacional** implica que la estructura y los recursos de la organización deben ajustarse eficazmente a las metas y necesidades cambiantes, permitiendo una adaptación ágil. El **control de la individualidad** enfatiza la necesidad de considerar las diferencias individuales y necesidades dentro de la organización, asegurando una gestión que respete la diversidad y promueva la eficacia. En conjunto, estos principios

contribuyen a una gestión eficaz y a la adaptación constante de la organización a las cambiantes circunstancias, lo que es esencial para el éxito sostenible.

### *1.6.3. Proceso del control.*

Este proceso incluye una serie de técnicas que se apoyan del arte de la administración para la toma de decisiones en determinados casos, donde la experiencia también es un punto influyente en el proceso (Koontz & Weihrich, 2000). Dentro de ello se hace necesario de principios como:

- Principio de las normas
- Principio de control del punto crítico
- Principio de la excepción
- Principio de flexibilidad de los controles
- Principio de la acción (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pp. 598-599).

Los principios propuestos por Koontz, Weihrich & Cannice (2012), en el ámbito del control gerencial son esenciales para garantizar la eficiencia y efectividad en una organización. El **principio de las normas** establece que se deben definir normas y estándares claros para medir el desempeño y compararlo con los objetivos establecidos. El **control del punto crítico** enfoca la atención en los aspectos clave y críticos del proceso o actividad, priorizando la vigilancia en áreas de mayor impacto. El **principio de la excepción** sugiere que el control debe centrarse en las desviaciones significativas de los estándares, lo que permite una gestión más eficiente de los recursos. La **flexibilidad de los controles** destaca la necesidad de ajustar los controles en función de las circunstancias cambiantes. Por último, el **principio de la acción** subraya que los informes de control deben traducirse en acciones concretas para abordar las desviaciones y mejorar el rendimiento, lo que garantiza una gestión proactiva y eficaz. Estos principios, cuando se aplican adecuadamente, contribuyen a un control efectivo y al logro de los objetivos organizacionales.



## **2. NIVELES ACTUALES DE DESEMPEÑO Y DE NECESIDAD DE DESARROLLO EN LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, INTEGRACIÓN DE PERSONAL, DIRECCIÓN Y CONTROL DEL NEGOCIO PINCONSTRU**

### **2.1. Excelencia en la planeación: calificación del desempeño y necesidades de desarrollo del negocio Pinconstru**

Se procedió a realizar la encuesta al gerente de la organización con la finalidad de identificar el componente de planeación con el que cuenta el negocio Pinconstru, para esto se tabularon los datos de acuerdo a los siguientes parámetros:

En la columna 1. Se usará los números 4.0 o 4.5:

NA = No es aplicable a la organización.

? = Conocimiento insuficiente para calificar.

5.0 = Excelente: estándar de desempeño que no podría mejorarse en circunstancia o condición alguna conocida por el calificador.

4.0 o 4.5 = Muy bien: estándar de desempeño que deja poco que desear.

3.0 o 3.5 = Bien: estándar de desempeño sobre el promedio y que cumple con todos los Requerimientos normales.

2.0 o 2.5 = Satisfactorio: estándar de desempeño considerado promedio.

1.0 o 1.5 = Debajo del estándar: estándar de desempeño por debajo de los requisitos normales, pero que puede considerarse marginal o temporalmente aceptable.

0.0 = Inadecuado: estándar de desempeño considerado inaceptable.

En la columna 2, se utilizará la siguiente escala:

No se requiere – 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - Se requiere un grado mayor desarrollo extremo de desarrollo

La columna 3 se manejará comentarios, los que se consideren necesarios.

**Tabla 7.** Encuesta Planeación

<b>Excelencia en la planeación:</b>	<b>Calificación de desempeño</b>	<b>Necesidades de desarrollo</b>	<b>Comentarios</b>
1. Los administradores, ¿establecen las metas de unidad departamental (a corto y largo plazos) en términos verificables?	2	5	Falta una meta escrita, pero si suele haber una meta implícita ya que siempre se quiere lograr cerrar ciertas ventas
2. ¿En qué medida se entienden las metas de la organización?	1,5	5	No se entienden del todo ya que se toma como implícito el tema de las metas
3. ¿Qué tan bien se está ayudando a las personas a establecer metas verificables y congruentes con las operaciones?	1,5	5	Falta de claridad en las metas de la empresa y sin medición para verificar si se cumple
4. ¿En qué medida se comunican premisas de planeación (como las predicciones) congruentes y aprobadas?	2	5	Es poca y en ocasiones nula el tema de las predicciones
5. ¿En qué grado entiende el personal la función de las políticas de la compañía en la toma de decisiones?	NA	NA	No hay un manual de políticas
6. Los administradores, ¿alientan la innovación?	4,5	3	Si se motiva ya que siempre se busca nuevos materiales y servicios que compitan y mejoren el proceso
7. Los superiores, ¿ayudan a sus subordinados a conseguir la información que los primeros necesitan como apoyo para su planeación?	1,5	5	Pese a ser un negocio pequeño, se tiene poca aceptación de nuevas ideas por temas de herramientas
8. Los administradores, ¿buscan alternativas antes de tomar decisiones?	1,5	5	La parte operativa siempre quiere llevar a cabo los presupuestos sin tomar en cuenta posibles retrasos en los trabajos

9. Al elegir entre alternativas, ¿se concentran los administradores en los factores decisivos para el problema?	2,5	3	Se busca resolver el problema de la mejor manera ya que no siempre se toma todo el problema si no solo un poco
10. Los administradores, ¿revisan periódicamente los planes para ver si aún son congruentes con las expectativas actuales?	NA	NA	No se genera un plan escrito, pero se tiene supuestos con los que trabaja el negocio
11. Los administradores, ¿consideran la necesidad de flexibilidad (así como los costos) para llegar a una decisión de planeación?	3,5	3	No se tiene un plan, pero cuando se tiene inconvenientes se busca resolver lo más pronto.
12. Cuando los administradores desarrollan y ponen a trabajar los planes, ¿consideran las implicaciones de largo alcance de sus decisiones de corto alcance?	1	5	No se planifica el cual no se tiene una meta clara
13. Los subordinados, cuando hacen recomendaciones, ¿presentan análisis de alternativas (con ventajas y desventajas)?	NA	NA	Se presenta en conversaciones el cual en ocasiones carecen de toda la información
Número total de "NA" y "?":	3	3	
Número total de preguntas calificables:	10	10	
Número total de preguntas calificadas:	13	13	
Promedio de calificaciones en:	2,15	4,40	
Excelencia en la planeación:	2,15	4,40	

**Fuente:** (Koontz, Weihrich, & Cannice, Administración. Una perspectiva global y empresarial, 2012).

Basado en los resultados obtenidos en relación al desempeño, se puede inferir que hay tres preguntas en las que consideras que no se aplican a tu situación particular. Esto puede deberse a diferencias en la estructura organizativa, el tipo de trabajo realizado o que algunos aspectos de la encuesta no son relevantes para la organización. En cuanto a las diez preguntas contestadas, el promedio de 2.15 sugiere que hay margen de mejora en el desempeño de la planificación de la organización. Un puntaje por debajo de 3 indica que existen áreas en las que se pueden realizar mejoras significativas.

- Los administradores, ¿establecen las metas de unidad departamental (a corto y largo plazos) en términos verificables?

La falta de metas escritas y la dependencia de metas implícitas sugieren una falta de claridad en la planificación. Esto puede llevar a la falta de enfoque y medición en la gestión, lo que dificulta el seguimiento del progreso y la evaluación de los resultados.

- ¿En qué medida se entienden las metas de la organización?

La falta de comprensión de las metas organizacionales puede llevar a la falta de alineación y a que los empleados trabajen hacia objetivos diferentes. La comunicación clara de las metas es fundamental para que todos en la organización estén en la misma página.

- ¿Qué tan bien se está ayudando a las personas a establecer metas verificables y congruentes con las operaciones?

La falta de claridad en las metas de la empresa y la falta de medición para verificar si se cumplen las metas indican una oportunidad de mejora en la planificación y la gestión. Las metas deben ser claras y medibles para evaluar el progreso.

- ¿En qué medida se comunican premisas de planeación (como las predicciones) congruentes y aprobadas?

La falta de comunicación de predicciones y supuestos de planificación puede llevar a la falta de transparencia y a que los empleados no comprendan las bases de las decisiones de la empresa.

- ¿En qué grado entiende el personal la función de las políticas de la compañía en la toma de decisiones?

La falta de un manual de políticas y la falta de comprensión de las políticas pueden llevar a decisiones inconsistentes y falta de guía para la toma de decisiones.

- Los administradores, ¿alientan la innovación?

El aliento a la innovación es positivo, ya que fomenta la búsqueda de mejoras y la adaptación a cambios en el entorno.

- Los superiores, ¿ayudan a sus subordinados a conseguir la información que los primeros necesitan como apoyo para su planeación?

La falta de aceptación de nuevas ideas y la falta de acceso a información relevante pueden obstaculizar la toma de decisiones efectiva. La colaboración y la facilitación de acceso a información son importantes.

- Los administradores, ¿buscan alternativas antes de tomar decisiones?

La falta de consideración de alternativas puede llevar a decisiones apresuradas y subóptimas. Explorar opciones antes de decidir es fundamental.

- Al elegir entre alternativas, ¿se concentran los administradores en los factores decisivos para el problema?

La concentración en factores clave es positiva y es esencial para tomar decisiones efectivas.

- Los administradores, ¿revisan periódicamente los planes para ver si aún son congruentes con las expectativas actuales?

La falta de un plan escrito y la dependencia de supuestos pueden llevar a una falta de alineación con las expectativas actuales. La planificación regular es esencial.

- Los administradores, ¿consideran la necesidad de flexibilidad (así como los costos) para llegar a una decisión de planeación?

La falta de un plan escrito y la respuesta a problemas inmediatos sin planificación previa pueden limitar la flexibilidad. La consideración de la flexibilidad es importante.

- Cuando los administradores desarrollan y ponen a trabajar los planes, ¿consideran las implicaciones de largo alcance de sus decisiones de corto alcance?

La falta de planificación y la falta de una meta clara pueden llevar a decisiones a corto plazo sin considerar las implicaciones a largo plazo.

- Los subordinados, cuando hacen recomendaciones, ¿presentan análisis de alternativas (con ventajas y desventajas)?

La presentación de análisis de alternativas es positiva, pero es importante asegurarse de que estos análisis sean completos y basados en información adecuada.

En conclusión, estas respuestas destacan la importancia de la claridad en las metas, la comunicación efectiva, la planificación y la toma de decisiones en una organización. La falta de estas prácticas puede obstaculizar el rendimiento y la eficacia de la empresa. Se deben abordar estas áreas para mejorar la gestión y la toma de decisiones.

### *2.1.1. Comentarios y evaluación total de planeación*

Se ha identificado que el negocio Pinconstru no cuenta con un manual de políticas institucionales, por lo que los trabajadores no conocen las normativas ni los objetivos estratégicos bajo los cuales deben ejecutar sus funciones.

En base a la evaluación de colaboración del equipo de trabajo se identificó que no se presenta una aceptación adecuada de nuevas ideas debido al tema de herramientas; es decir, que los jefes o personal de cargo superior no contribuye a la localización de información necesaria para que los demás trabajadores ejerzan sus funciones.

La parte operativa del negocio siempre ejecuta los presupuestos sin tener en cuenta los posibles retrasos que se pueden presentar dentro del trabajo; debido a que no establecen alternativas de solución antes de tomar las decisiones respecto al presupuesto de materiales y recursos.

La parte administrativa no ejecuta una revisión periódica de las planificaciones para verificar si son congruentes con las expectativas actuales. Tan solo se generan supuestos en base a los cuales trabaja el negocio.

El personal administrativo no considera la flexibilidad para alcanzar una decisión de planeación adecuada; sin embargo, cuando surgen inconvenientes se busca soluciones rápidas y ágiles que permitan continuar con el trabajo.

Cuando el personal administrativo pone en marcha un determinado plan o programa no considera los objetivos o metas a largo plazo; es así que debido a que no se planifica correctamente no se tiene establecida una meta clara.

Los colaboradores o subordinados del negocio al hacer recomendaciones no generan un análisis de alternativas con la presencia de ventajas y desventajas; sino que informan a través de conversaciones ocasionales y muchas veces no emiten la información completa. Debido a esto, no se obtiene una perspectiva clara y adecuada del tema.

El total del área de planeación presentó una calificación de 2,15 indicando que el área se encuentra dentro del promedio; sin embargo, se requiere de la aplicación de estrategias de desarrollo que posibiliten una mejora de los procesos y acciones que se llevan a cabo para optimizar la productividad de la empresa.

## 2.2. Excelencia en la organización: calificación del desempeño y necesidades de desarrollo del negocio Pinconstru

Tabla 8. Encuesta Organización

Excelencia en la organización:	Calificación de desempeño	Necesidades de desarrollo	Comentarios
1. La estructura de la organización, ¿refleja las principales áreas de resultados?	1,5	5	No se tiene una estructura diseñada
2. Los administradores, ¿delegan autoridad a los subordinados según los resultados que esperan de éstos?	3	4	Se delegan ya que la mayoría de las actividades se cumple según se vaya avanzando en la tarea
3. Los administradores, ¿delegan con claridad?	4	1	Se maneja con audios de respaldos
4. Los administradores, ¿utilizan lineamientos o descripciones de puestos?	1,5	4	No hay un lineamiento definido ni impreso
5. Los administradores, ¿aclaran las responsabilidades de las contribuciones esperadas a metas y programas?	1,5	4	Es poco claros en asignación de responsabilidades, necesidad de comunicación, definición y seguimiento eficientes.
6. Los administradores, ¿mantienen un control adecuado cuando delegan autoridad a los subordinados?	1	4	No mantienen un control adecuado al delegar autoridad a subordinados.
7. Los administradores, ¿entienden que comparten la responsabilidad cuando delegan autoridad (responsabilidad) a los subordinados?	2	3	Los administradores tienen cierta comprensión de que comparten responsabilidad al delegar autoridad, pero esta comprensión puede ser limitada o inconsistente.

8. Los administradores, ¿se aseguran de que sus subordinados con cargos administrativos deleguen apropiadamente autoridad a sus subordinados?	3	2	Los administradores están tomando medidas para asegurarse de que sus subordinados con cargos administrativos deleguen autoridad de manera adecuada a sus propios subordinados, aunque aún puede haber margen para mejorar en este aspecto.
9. Los administradores, ¿conservan la unidad de mando siempre que es posible y sólo utilizan el mando dual cuando las ventajas compensan claramente a las desventajas?	1	4	los administradores no mantienen la unidad de mando cuando es posible y utilizan el mando dual incluso cuando las desventajas superan a las ventajas. Esto puede indicar una falta de eficiencia en la gestión de las estructuras organizativas.
10. Los administradores, ¿aprovechan apropiadamente las asesorías de su personal de staff?	3	2	Los administradores aprovechan de manera moderada las asesorías de su personal de staff, pero aún pueden mejorar.
11. Los administradores, ¿enseñan a sus subordinados la naturaleza de las relaciones de línea y de staff?	1,5	4	No existe del todo especificado una jerarquía
12. Los administradores, ¿limitan y aclaran la autoridad funcional?	1	5	Falta jerarquías
13. Los administradores, ¿utilizan los departamentos de servicio de manera eficaz y eficiente?	NA	NA	No existen departamentos
14. La empresa, ¿está libre del exceso de niveles organizacionales?	3	2	No hay estructura establecida
15. Los administradores, ¿recurren a los comités u otras juntas sólo cuando son superiores a las decisiones individuales?	NA	NA	No se realizan juntas
16. Los administradores, ¿se aseguran de que los comités u otras juntas estén precedidos de la agenda, la reunión de información, el análisis y las propuestas concretas apropiadas?	NA	NA	Son nulas las juntas.
17. Los administradores, ¿distinguen entre las líneas de autoridad y las líneas de información?	1,5	4	No se tiene clara las autoridades en si
Número total de "NA" y "?":	3	3	

Número total de preguntas calificables:	14	14	
Número total de preguntas calificadas:	17	17	
Promedio de calificaciones en:	2,04	3,43	
Excelencia en la planeación:	2,04	3,43	

**Fuente:** (Koontz, Weihrich, & Cannice, Administración. Una perspectiva global y empresarial, 2012).

En base a los datos obtenidos se puede entender que, en general, las calificaciones para el apartado de desempeño indican áreas en las que la organización puede mejorar la delegación, la claridad de las responsabilidades y la comprensión de las dinámicas organizacionales. La organización parece estar en un estado de desempeño promedio en términos de la gestión y la estructura organizacional. Por otro lado, las calificaciones para el apartado de necesidades de desarrollo indican un nivel generalmente positivo en la estructura organizativa y la delegación de autoridad, pero también señalan áreas donde se pueden realizar mejoras, especialmente en cuanto a la claridad de la delegación y el uso efectivo de los departamentos de servicio.

**Estructura de la organización:** No se tiene una estructura organizativa claramente definida. Esto puede llevar a una falta de claridad en cuanto a las responsabilidades y áreas de resultados, lo que dificulta la gestión efectiva.

**Delegación de autoridad:** Aparentemente, los administradores delegan autoridad a los subordinados, pero esta delegación parece basarse en la marcha de las tareas en lugar de establecer expectativas claras desde el principio. Esto podría llevar a una falta de alineación con los resultados deseados.

**Delegación con claridad:** La delegación parece ser ambigua, ya que se menciona que se maneja con "audios de respaldos". La falta de claridad en la delegación puede llevar a malentendidos y falta de responsabilidad.

**Lineamientos y descripciones de puestos:** No existen lineamientos o descripciones de puestos definidos. Esto puede dificultar la comprensión de las responsabilidades y la autoridad en la organización.

**Aclaración de responsabilidades:** Se menciona que la asignación de responsabilidades es poco clara, lo que indica una necesidad de comunicación, definición y seguimiento más eficientes.

**Control adecuado:** La falta de un control adecuado al delegar autoridad puede llevar a la falta de supervisión y seguimiento, lo que podría afectar el logro de los resultados deseados.

Compartir responsabilidad: Los administradores tienen cierta comprensión de que comparten responsabilidad al delegar autoridad, pero esta comprensión puede ser limitada o inconsistente. Es importante fortalecer esta comprensión.

Delegación en cascada: Los administradores están tomando medidas para asegurarse de que sus subordinados con cargos administrativos deleguen autoridad de manera adecuada a sus propios subordinados, pero aún pueden mejorar en este aspecto.

Unidad de mando: La falta de unidad de mando y la tendencia a utilizar el mando dual incluso cuando las desventajas superan a las ventajas indican una falta de eficiencia en la gestión de las estructuras organizativas.

Asesoría de personal de staff: Se aprovechan de manera moderada las asesorías del personal de staff, pero aún hay margen para mejorar. La utilización efectiva de estos recursos puede mejorar la toma de decisiones.

Enseñar relaciones de línea y staff: No existe una jerarquía clara en la organización, lo que dificulta la enseñanza de las relaciones de línea y staff.

Limitar y aclarar la autoridad funcional: Dado que no hay jerarquías claras, la autoridad funcional no se limita ni aclara.

Utilización de departamentos de servicio: Dado que no existen departamentos en la organización, esta pregunta no es aplicable.

Exceso de niveles organizacionales: La falta de una estructura organizativa clara indica que no hay un exceso de niveles, pero más bien una falta de estructura.

15 y 16. Comités y juntas: No se realizan comités ni juntas, por lo que no se puede evaluar la forma en que se gestionan.

Distinguir entre líneas de autoridad e información: Dado que no se tiene claridad en las autoridades en la organización, no se distingue claramente entre líneas de autoridad e información.

### *2.2.1. Comentarios y evaluación de la función de organización*

En referencia a si la estructura organizacional refleja las principales áreas de resultados, se conoce que no existe una estructura diseñada y establecida que conozca el personal de la empresa; por lo cual no identifican correctamente los resultados que deben alcanzar a través de la ejecución de sus funciones.

Por otro lado, en cuanto a si el personal administrativo delega las funciones y actividades de forma clara, se conoce que, para evitar confusiones en las acciones y actividades laborales, se manejan audios de respaldo; de forma que el colaborador ejecute adecuadamente sus funciones.

En referencia a si el personal administrativo indica a los colaboradores las relaciones y jerarquía que existe dentro de la empresa, se identifica que no cuenta con una estructura jerárquica debidamente establecida. Por esta razón, es que los subordinados no determinan correctamente a sus superiores en caso de querer solventar dudas o inquietudes.

En cuanto al establecimiento de límites y aclaramiento de autoridad funcional, no se ejecuta correctamente debido a que la empresa no cuenta con una estructura jerárquica planteada y socializada.

Asimismo, en relación a si el personal administrativo utiliza los departamentos de servicio de forma eficiente y eficaz, se conoce que la empresa no cuenta con departamentos estructurados, por lo que las acciones pueden direccionarse a cualquier área o ámbito.

Debido a que no existe una estructura organizacional establecida dentro de la empresa, no se puede identificar si se encuentra en exceso de niveles organizacionales.

A causa de que dentro de la empresa no se ejecutan juntas o comités, los administradores no pueden recurrir a estas instancias para una toma de decisiones adecuada respecto a los procesos internos de la empresa.

Finalmente, a causa de la inexistencia de una estructura jerárquica y organizacional, el personal administrativo no logra distinguir entre autoridad y líneas de información.

El total de calificación que recibió el área fue de 2.04; lo cual se encuentra en un nivel promedio, pero requiere de desarrollo, puesto que se requiere optimizar ciertas áreas y aspectos para mejorar la dirección y productividad de la empresa.

### 2.3. Excelencia en la integración de personal: calificación del desempeño y necesidades de desarrollo

**Tabla 9.** Encuesta Integración de Personal

<b>Excelencia en la integración del personal:</b>	<b>Calificación de desempeño</b>	<b>Necesidades de desarrollo</b>	<b>Comentarios</b>
1. Los administradores, ¿asumen total responsabilidad por la integración de personal al departamento (¿aun cuando se valgan de la ayuda del departamento de personal?)	3,5	3	Se da la bienvenida siendo lo más amistoso y explicando que va a realizar pese a no tener un manual
2. ¿Hace ver claro la compañía que cada puesto en el departamento está disponible para el individuo mejor calificado, ya sea que éste provenga de dentro o fuera de la empresa?	2	4	No hay puestos fijos, se varían según la necesidad
3. Los administradores, ¿se aseguran de que a los subordinados se les den oportunidades de capacitarse para ocupar mejores puestos?	NA	NA	No se da seguimiento
4. Los administradores, ¿siguen los métodos apropiados para capacitar y desarrollar a sus subordinados?	2	4	Carece de una estructura definida
5. Los administradores, ¿realizan una función instructora y de tutela efectiva sobre sus subordinados?	2	4	Se da seguimiento según se va aprendiendo
6. Los administradores, ¿hacen una apreciación objetiva y regular de sus subordinados sobre la base de su desempeño contra metas preestablecidas?	2,5	3	Se da un seguimiento en ciertas circunstancias
7. Los superiores, ¿hacen una apreciación objetiva y regular de sus administradores conforme a sus capacidades para planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar?	1	5	No hay una estructura definida

8. Los administradores, ¿utilizan las apreciaciones como medios para ayudar a los subordinados a mejorar su desempeño?	2	4	En ocasiones no se cumple una retroalimentación ya que las tareas son rápidas y si hay errores solo se arregla con el siguiente proceso
9. Los administradores, ¿seleccionan a sus subordinados o recomiendan la promoción de éstos sobre la base de la apreciación objetiva de su desempeño?	1,5	5	No hay una estructura definida
10. La organización, ¿brinda una compensación y condiciones de trabajo adecuadas y motivadoras?	2	4	Según el trabajo realizado se le brinda una pequeña compensación
11. Los administradores, ¿evalúan y desarrollan a la unidad organizacional completa?	NA	NA	No se genera evaluaciones, a menos que se amerite el caso.
Número total de "NA" y "?":	2	2	
Número total de preguntas calificables:	9	9	
Número total de preguntas calificadas:	11	11	
Promedio de calificaciones en:	2,06	4,00	
Excelencia en la planeación:	2,06	4,00	

**Fuente:** (Koontz, Weihrich, & Cannice, Administración. Una perspectiva global y empresarial, 2012)

En lo que corresponde al apartado de desempeño, las calificaciones indican que existen áreas de mejora en la gestión de la integración de personal y el desarrollo de subordinados. Estas áreas incluyen la claridad en los procesos de selección, la implementación de métodos efectivos de capacitación y desarrollo, y la alineación de la apreciación del desempeño con las decisiones de selección y promoción. Además, se señala que la organización podría beneficiarse de brindar una compensación y condiciones de trabajo más motivadoras. Por otro lado, en relación a las necesidades de desarrollo las calificaciones indican que la organización tiene sólidas prácticas en términos de selección basada en el mérito, capacitación y desarrollo de los empleados, y evaluación del desempeño. Además, la compañía brinda una compensación y condiciones de trabajo adecuadas y motivadoras. Estas son prácticas clave para atraer y retener talento y fomentar el crecimiento profesional de los empleados.

Las respuestas y calificaciones reflejan una organización que carece de una estructura y procesos definidos en la gestión de personal. Aunque los administradores muestran una disposición amistosa para recibir a nuevos empleados y brindar seguimiento en ciertas circunstancias, la falta de claridad en aspectos como oportunidades de capacitación, desarrollo, apreciación objetiva y retroalimentación puede ser una limitación para el crecimiento y el desempeño de los empleados. Además, la ausencia de una estructura organizativa definida y la variabilidad en los puestos de trabajo pueden generar incertidumbre entre los trabajadores. Aunque se ofrece una compensación basada en el trabajo realizado, se requiere una mayor claridad y desarrollo en los procesos de gestión de personal y desarrollo de empleados para lograr una organización más efectiva y motivadora.

### *2.3.1. Comentarios y evaluación total de la función de integración del personal*

En cuanto a si el personal administrativo asume responsabilidad de la integración del personal al departamento en el que laboran; se manifiesta que lo que se realiza es una bienvenida amistosa y se explica las funciones que van a ejecutar a pesar de no contar con un manual específico.

La compañía o empresa no contribuye a identificar que los puestos de trabajo dentro de los diferentes departamentos se encuentran disponibles para la persona mejor calificada, debido a que no existen puestos fijos, sino que se varían de acuerdo a la necesidad.

Asimismo, el personal administrativo no sigue métodos y técnicas adecuadas para la capacitación y desarrollo de los subordinados, debido a que la empresa no cuenta con una estructura definida.

Dentro de la empresa no se realiza una instrucción previa y de tutela sobre los subordinados para que ejecuten correctamente sus funciones, sino que se realiza un seguimiento acorde la persona vaya aprendiendo para corregir errores.

El personal administrativo no ejecuta una apropiación adecuada y objetiva de los colaboradores sobre su desempeño y rendimiento en referencia a metas preestablecidas; sino que se realiza un seguimiento en algunas circunstancias y momentos.

A causa de que no existe una estructura organizacional definida claramente, los superiores no realizan una apropiación objetiva de los administradores acorde a sus capacidades de planeación, organización e integración de personal.

No existen recomendaciones en base al desempeño de los colaboradores para ascenso de puesto de trabajo debido que no se cuenta con una estructura organizacional adecuada.

La empresa brinda compensaciones pequeñas en base al trabajo realizado de los colaboradores, sobre todo cuando han presentado un rendimiento y desempeño exitoso.

La calificación total del área de integración del personal reflejó un total de 2,06; lo cual se encuentra dentro de un nivel promedio. Sin embargo, requiere de desarrollo en algunos parámetros para mejorar el rendimiento y desempeño de los trabajadores.

## 2.4. Excelencia en la dirección: calificación del desempeño y necesidades de desarrollo del negocio Pinconstru

Tabla 10. Encuesta Dirección

Excelencia en la dirección:	Calificación de desempeño	Necesidades de desarrollo	Comentarios
1. Los administradores, ¿entienden qué es lo que motiva a los subordinados y tratan de crear un ambiente en el que el personal sea productivo?	1,5	4	Depende del subordinado para familiarizarse ya que en ocasiones llegan y se van rápido porque la tarea o proyecto es corto
2. Los administradores, ¿dirigen a los subordinados de modo que éstos reconozcan que sus intereses personales y los de su compañía o departamento están en armonía (aunque no sean necesariamente los mismos)?	2	4	Se hace el esfuerzo, pero no siempre se logra alinear a lo que quiere la empresa y el colaborador
3. Los administradores, ¿dan instrucciones claras que sean por completo comprensibles para sus subordinados?	3	2	Se es lo más claro posible
4. Los administradores, ¿emplean técnicas eficaces y eficientes de comunicación?	1,5	4	Falta de técnicas en la comunicación
5. Los administradores, ¿tienen la cantidad apropiada de contacto personal directo?	4	3	Se trabaja entre todos ya que no se tiene jerarquías definidas
6. Los administradores, ¿crean un ambiente en el que se aliente a las personas a sugerir innovaciones en las áreas de productos, procesos, marketing u otras?	3,5	2	Se comunica de forma colonial
7. Los administradores, ¿son receptivos a las ideas y sugerencias, ya vengan de superiores, personas del mismo nivel en la organización, subordinados o clientes?	4	2	Pese a que se da ideas pequeñas siempre se escucha que se puede hacer para mejorar ciertos procesos.
8. ¿Están los subordinados (administradores y no administradores) en libertad de sugerir cambios en objetivos, políticas, programas o decisiones?	3	3	En pocas decisiones

9. Los subordinados, ¿pueden acceder fácilmente a sus superiores para tratar sus problemas y obtener orientación?	4	2	Al no existir jerarquías definidas se comunica rápido
10. Los administradores, ¿ayudan a sus subordinados a orientarse por los programas, los objetivos y el ambiente organizacional de la compañía?	3,5	2	Se les menciona que deben hacer y se les da la ayuda necesaria por un tiempo donde se ve que tanto puede aportar a la empresa
11. Los administradores, ¿ejercen un liderazgo participativo y, cuando es necesario, una dirección con autoridad?	4	2	Se aceptan ideas y se realiza acciones según amerite la situación
12. En general, ¿los administradores son eficaces como líderes? (¿tienen la capacidad para reunir a hombres y mujeres e impulsarlos hacia un propósito común?)	3,5	2	Pocas veces se ha tenido colaboradoras, pero se da siempre la oportunidad de todos y en ocasiones dan mejor resultados
Número total de "NA" y "?":	0	0	
Número total de preguntas calificables:	12	12	
Número total de preguntas calificadas:	12	12	
Promedio de calificaciones en:	3,13	2,67	
Excelencia en la planeación:	3,13	2,67	

**Fuente:** (Koontz, Weihrich, & Cannice, Administración. Una perspectiva global y empresarial, 2012).

Las calificaciones reflejan un nivel de desempeño que se encuentra por debajo del estándar deseado en varios aspectos clave de la gestión de personal y liderazgo. Los administradores parecen tener dificultades para comprender y motivar a sus subordinados, lo que puede afectar la productividad y el compromiso del personal. Además, las técnicas de comunicación y la claridad en las instrucciones también reciben calificaciones bajas, lo que sugiere que existe margen para mejorar la eficacia de la comunicación en la organización. Si bien hay áreas donde los administradores muestran cierta apertura a la innovación y la retroalimentación, la calificación general indica la necesidad de desarrollar habilidades de liderazgo y gestión de personal para crear un entorno más productivo y motivador en la organización. En relación con el apartado de necesidades de desarrollo, las calificaciones indican un nivel de desempeño que necesita mejoras significativas en varios aspectos de liderazgo y gestión de personal. Aunque los administradores parecen tener una comprensión razonable de lo que motiva a sus subordinados y cómo alinear los intereses personales con los de la organización, hay áreas críticas donde se requiere un mayor desarrollo. Por ejemplo, las calificaciones bajas en dar instrucciones claras, emplear técnicas eficaces de comunicación y fomentar la innovación sugieren que hay margen para mejorar la comunicación y la creación de un entorno más creativo. Además, la baja calificación en la capacidad de los subordinados para acceder a sus superiores y obtener orientación podría indicar que se necesita un enfoque más abierto y accesible en la gestión. En general, los administradores necesitan trabajar en el desarrollo de habilidades de liderazgo y en la creación de un ambiente de trabajo más productivo y motivador.

En cuanto a la motivación de los subordinados y la creación de un ambiente productivo, parece que la comprensión de los administradores varía según el subordinado y la duración de la tarea. Se podría mejorar la consistencia en la creación de un ambiente de trabajo productivo y motivador.

Los administradores hacen un esfuerzo por alinear los intereses personales y organizacionales, pero a veces no logran una armonía completa. Esto podría requerir una comunicación más efectiva y una comprensión más profunda de las motivaciones individuales.

La claridad en las instrucciones es importante, y los administradores hacen lo posible por ser claros en sus comunicaciones, lo cual es positivo.

La falta de técnicas efectivas y eficientes de comunicación es un área de mejora importante que podría aumentar la eficacia en la gestión.

La falta de jerarquías definidas y un enfoque más colaborativo en el contacto personal directo entre los subordinados y los administradores es beneficioso para la comunicación y la colaboración.

Aunque se menciona que se alientan las sugerencias, la comunicación podría ser más abierta y alentadora en el ámbito de la innovación.

La receptividad a las ideas y sugerencias es positiva, y se valora la retroalimentación y la mejora continua.

La libertad para sugerir cambios en ciertas decisiones podría expandirse para fomentar una cultura de mejora continua.

El acceso rápido a los superiores es beneficioso y facilita la comunicación efectiva.

Ayudar a los subordinados a orientarse en los programas y objetivos organizacionales es un enfoque positivo que podría continuar desarrollándose.

El equilibrio entre el liderazgo participativo y la dirección con autoridad parece estar presente, lo que es importante en diferentes situaciones.

Los administradores muestran eficacia como líderes en ciertos contextos y con diferentes colaboradores. Esto sugiere un enfoque adaptable al liderazgo que puede ser valioso.

#### *2.4.1. Comentarios y evaluación total de la función de dirección*

En referencia a la emisión de instrucciones de forma clara y comprensibles por parte de los administradores hacia los subordinados, se identifica que tratan de ser lo más claros posibles al momento de emitir la instrucción para evitar errores en el trabajo.

Los administradores no emplean técnicas eficaces de comunicación, por lo que en ocasiones la información se distorsiona o no se comprende correctamente.

El trabajo que se realiza dentro de la empresa se ejecuta en conjunto debido a que no se cuenta con una estructura jerárquica definida.

El personal administrativo no alienta a los trabajadores a innovar dentro de las áreas de producción, marketing o procesos; simplemente se comunican de forma coloquial para sugerir mejoras en las funciones.

En pocas decisiones dentro de la empresa, los administradores y subordinados están en libertad de sugerir cambios en los objetivos, políticas o decisiones importantes.

Debido a que dentro de la empresa no existe una estructura jerárquica definida los subordinados deben comunicar de forma rápida los problemas presentados en sus funciones para obtener una solución adecuada.

El personal administrativo ejerce un liderazgo participativo dentro de la empresa que se centra en la aceptación de ideas por parte de los subordinados en ocasiones y de acuerdo a la situación que se presenta.

## 2.5. Excelencia en el control: calificación del desempeño y necesidades de desarrollo del negocio Pinconstru

Tabla 11. Encuesta Control

Excelencia en el control:	Calificación de desempeño	Necesidades de desarrollo	Comentarios
1. ¿Con qué efectividad los administradores crean técnicas de control y estándares que reflejen los planes?	2	4	No se dispone de planes
2. Los administradores, ¿aplican técnicas de control, en lo posible, para prever desviaciones de los planes (lo que se llama control preventivo)?	1,5	4	Falta de seguimiento de los procesos
3. Las técnicas de control e información, ¿avisan con prontitud de las desviaciones de los planes?	2	4	Dependiendo del proyecto y la prontitud del caso se notifica ya que se procede con la información que se disponga
4. Los administradores, ¿desarrollan una información de control objetiva o verificable y se apoyan en ella?	1,5	4	Todo se maneja de forma verbal, sin respaldo verificable
5. Los controles, ¿señalan las excepciones en puntos cruciales?	1	5	No se tiene controles
6. Las técnicas y la información de control, ¿se diseñan de modo que muestren exactamente dónde se producen las desviaciones en las organizaciones?	1	5	No se tiene controles
7. ¿Son comprensibles las técnicas y la información de control para quienes tienen que emprender la acción?	1,5	4	Falta de técnicas para obtener información
8. Los administradores, ¿emprenden acciones prontas cuando se producen variaciones no planeadas en el desarrollo?	3	4	Se da seguimiento, pero no con el tiempo adecuado
9. Los administradores, ¿se mantienen al tanto de las nuevas técnicas de planeación y control, y las utilizan?	1	5	Falta control y actualización de varias herramientas

10. Los administradores, ¿ayudan a los subordinados (mediante la utilización de objetos verificables) a ejercer el autocontrol y la autodirección?	1	5	No se ejerce un control y no se da confianza a los colaboradores
11. Los administradores, ¿mantienen informados a sus superiores de problemas significativos de la operación y sus causas, y de los pasos que se están dando para corregirlos?	1	5	No siempre se de ayuda con una retroalimentación de que se equivoca para mejorar
Número total de “NA” y “?”:	0	0	
Número total de preguntas calificables:	11	11	
Número total de preguntas calificadas:	11	11	
Promedio de calificaciones en:	1,50	4,45	
Excelencia en la planeación:	1,50	4,45	

**Fuente:** (Koontz, Weihrich, & Cannice, Administración. Una perspectiva global y empresarial, 2012)

La calificación promedio para todas las preguntas evaluadas es de 1.50, lo que indica un nivel bajo de efectividad en el proceso de planeación y control en la organización. Las calificaciones más bajas se refieren a la aplicación de técnicas de control preventivo, la creación de información de control objetivo y verificable, la capacidad de los controles para señalar excepciones en puntos cruciales y el diseño de técnicas y control para mostrar dónde se producen las desviaciones. Estos aspectos recibieron calificaciones de 1 o 1.5, lo que sugiere la necesidad de mejoras sustanciales en estas áreas. Por otro lado, la toma de acciones prontas cuando se producen variaciones no planificadas obtuvo una calificación de 3, lo que indica que se están tomando medidas adecuadas en respuesta a problemas no planificados. En general, se observa que hay margen para una comunicación más efectiva, tanto en términos de comprensión de las técnicas y la información de control como en el mantenimiento de los superiores informados sobre problemas y acciones correctivas. En lo que respecta al apartado de necesidades se entiende que, La calificación promedio para todas las preguntas evaluadas es de 4.45, lo que indica un nivel bastante alto de efectividad en el proceso de planeación y control en la organización. Las calificaciones más altas se refieren a la señalización de excepciones en puntos cruciales, el diseño de técnicas y la información de control para mostrar dónde se producen desviaciones, la utilización de técnicas de control y estándares que reflejan los planes y la aplicación de técnicas de control para prever desviaciones. Estos aspectos recibieron calificaciones de 4 o 5, lo que sugiere un sólido desempeño en estas áreas. Además, se observa que los administradores se mantienen al tanto de las nuevas técnicas de planeación y control y las utilizan. También, están comprometidos en ayudar a los subordinados a ejercer el autocontrol y la autodirección, así como en mantener informados a sus superiores sobre problemas significativos de la operación y sus causas.

Por otro lado, en lo que respecta a cada pregunta se puede mencionar lo siguiente:

- La organización no dispone de planes bien definidos, lo que dificulta la efectividad en la creación de técnicas de control y estándares que reflejen dichos planes.

- Existe una falta de seguimiento de los procesos y control preventivo para prever desviaciones, lo que indica una carencia en la aplicación de técnicas de control.
- La notificación de desviaciones parece depender de la urgencia del caso, lo que puede llevar a retrasos en la identificación y corrección de problemas.
- La falta de documentación y respaldo verificable para la información de control es un obstáculo para la toma de decisiones informadas.
- No se tienen controles efectivos ni señalización de excepciones en puntos cruciales, lo que dificulta la gestión de la organización.
- La falta de técnicas y controles hace que sea difícil mostrar dónde se producen desviaciones en la organización.
- La comprensión de técnicas e información de control es un área de mejora necesaria.
- Aunque se da seguimiento a las variaciones no planeadas, a veces no se realiza con la prontitud necesaria.
- La organización necesita mejorar en mantenerse al tanto de las nuevas técnicas de planeación y control y en su aplicación.
- La falta de confianza y apoyo a los subordinados para ejercer el autocontrol y la autodirección es un obstáculo para la autonomía y el desarrollo.
- No siempre se proporciona retroalimentación efectiva a los superiores sobre problemas operativos significativos y las acciones para corregirlos, lo que puede dificultar la mejora continua.

### *2.5.1. Comentarios y evaluación de la función de control*

Dentro de la empresa no se dispone de planes administrativos, por lo cual los administradores no se centran en la creación de técnicas de control y estándares que posibiliten la identificación de ejecución de los planes.

Los administradores no aplican técnicas de control para prever desviaciones de los planes, puesto que no se presentan seguimientos de los procesos.

Los administradores no desarrollan información de control objetiva o verificable debido a que todo se maneja de forma verbal sin ningún tipo de respaldo verificable.

Debido a que dentro de la empresa no se presenta ningún tipo de control no se señalan excepciones en las áreas o puntos cruciales y las técnicas e información de control no se diseñan en las áreas donde se producen las desviaciones.

No se cuenta con técnicas de obtención de información, por lo que las personas que ejecutan las acciones no tienen una guía o directriz base.

Se realizan acciones de seguimiento, pero no bajo el período de tiempo adecuado, por lo que los administradores no pueden ejecutar acciones prontas cuando se produce problemas en el desarrollo o productividad.

Existe falta de control y actualización de varias herramientas, por lo que los administradores no se mantienen al tanto de las nuevas técnicas de planificación y control que utilizan en el desarrollo del trabajo.

La calificación del área de control fue de 1,50 que refleja que se encuentra debajo del estándar y de los requisitos normales y necesita de un programa de desarrollo urgente para mejorar su gestión.

### 3. EVALUACIÓN GLOBAL DE DESEMPEÑO Y NECESIDADES DE DESARROLLO DEL NEGOCIO PINCONSTRU

#### 5.1. Evaluación global de desempeño del Negocio Pinconstru

En cuanto al desempeño global de Pinconstru, en la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos:

**Tabla 12.** Resultados desempeño

Número de preguntas	Parámetro analizado	Número de preguntas “No aplicable” (NA) y “Conocimiento insuficiente” (?)	Número de preguntas contestadas	Cuenta total	Promedio de calificación
13	Planeación	3	10	13	<b>2,15</b>
17	Organización	3	14	17	<b>2,04</b>
11	Integración de personal	2	9	11	<b>2,06</b>
12	Dirección	0	12	12	<b>3,13</b>
11	Control	0	11	11	<b>1,50</b>
<b>64</b>	<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>56</b>	<b>64</b>	<b>1,81</b>

**Fuente:** (Koontz, Weihrich, & Cannice, Administración. Una perspectiva global y empresarial, 2012)

#### 5.1.1. Comentarios sobre la evaluación de desempeño

**Planeación (Promedio: 2,15):** El promedio que se obtuvo indica que aunque hay cierto nivel de eficacia en la planeación, existe un margen significativo para la mejora. Una calificación promedio ligeramente superior a 2 sugiere que algunos elementos esenciales de la planeación pueden estar presentes, pero no se implementan de manera óptima.

La planeación en Pinconstru podría estar enfocándose en ciertos aspectos clave mientras descuida otros. Por ejemplo, puede que haya una buena planificación a corto plazo, pero una falta de visión a largo plazo o viceversa. Es importante analizar qué aspectos específicos de la planeación están funcionando bien y cuáles necesitan mejoras. Esto puede incluir la definición de objetivos, la asignación de recursos, la previsión de riesgos, entre otros.

**Organización (Promedio: 2,04):** Este promedio, ligeramente por encima de 2, sugiere que hay aspectos fundamentales de la organización presentes, pero no están siendo optimizados o aplicados de manera efectiva. Lo cual indica que aunque hay estructuras y procesos organizacionales en su lugar, podrían no estar funcionando al nivel deseado. Por lo tanto, estos resultados sugieren que aunque existen ciertos procesos y estructuras organizativas, estos podrían no estar completamente alineados con las necesidades o los objetivos del negocio. Asimismo, es fundamental analizar qué aspectos específicos de la organización están funcionando bien y cuáles requieren mejoras, como la definición de roles, la delegación de tareas o la coordinación entre departamentos.

**Integración del personal (Promedio: 2,06):** Un promedio ligeramente superior a 2 sugiere que existen ciertos procesos de integración del personal, pero estos no están completamente optimizados o efectivos. Lo cual indica que la integración del personal estaría siendo básica o inconsistente, necesitando mejoras para alcanzar una mayor efectividad.

Por lo tanto, los resultados sugieren que, aunque hay esfuerzos para integrar al personal, estos podrían no estar alineados completamente con las necesidades o los objetivos del negocio. Es importante analizar qué aspectos de la integración del personal funcionan bien y cuáles necesitan mejoras, como las estrategias de inducción, desarrollo profesional, y la cultura organizacional.

**Dirección (Promedio: 3,13):** Un promedio de 3,13 es notablemente más alto en comparación con otros parámetros, lo que sugiere que la dirección en Pinconstru es un área de relativa fortaleza. Este resultado indica que los procesos de liderazgo y toma de decisiones están funcionando de manera efectiva, pero aún hay espacio para mejoras. Es así que, la alta calificación en dirección indica una gestión efectiva, pero es importante analizar cómo esta fortaleza puede ser utilizada para apoyar y mejorar otras áreas que requieren atención. La dirección efectiva puede ser un catalizador para mejorar aspectos como la planeación, organización e integración del personal.

**Control (Promedio: 1,50):** Un promedio de 1,50 indica que los procesos de control en Pinconstru son significativamente deficientes o ineficaces. Esta baja calificación sugiere que hay problemas serios en la manera en que se monitorean y evalúan las actividades y resultados del negocio.

Por ende, la baja calificación en control indica deficiencias en la forma en que se supervisan y miden las operaciones y estrategias del negocio. Es fundamental analizar las causas subyacentes de esta ineficacia, que podrían incluir sistemas de seguimiento inadecuados, falta de indicadores de rendimiento claros, o una cultura organizacional que no prioriza la rendición de cuentas y el seguimiento.

**Análisis Final:** El promedio general de desempeño de 1,81 para Pinconstru revela un panorama donde se identifican áreas de mejora cruciales en todos los aspectos evaluados. Este promedio establece que como entidad, hay un margen significativo para elevar la eficiencia y la efectividad en la planeación, organización, integración del personal, dirección y, especialmente, en el control de las operaciones. Estos resultados señalan una necesidad urgente de revisión y acción para realinear estratégicamente las operaciones de Pinconstru, haciendo hincapié en el fortalecimiento de sistemas de control y supervisión, así como en la optimización de procesos de planeación y organización para lograr una mayor coherencia y eficacia global.

Con un promedio de 1,81, la evaluación del desempeño de Pinconstru evidencia un terreno amplio para el crecimiento y la mejora continua. Estos resultados destacan la importancia de un enfoque integral que aborde las áreas críticas identificadas, desde la implementación de estrategias más robustas de control hasta la refinación de procesos de planeación y organización.

Por lo tanto, el promedio general obtenido subraya la necesidad de una revisión profunda que permita a Pinconstru no solo corregir deficiencias sino también aprovechar los puntos fuertes, especialmente en dirección, para catalizar mejoras globales y avanzar hacia un desempeño más sólido y efectivo en su conjunto.

## 5.2. Evaluación global de las necesidades de desarrollo del Negocio Pinconstru

Por otro lado, también se han obtenido los resultados referentes a las necesidades de desarrollo del Negocio Pinconstru, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 13. Resultados de desarrollo

Número de preguntas	Parámetro analizado	Número de preguntas “No aplicable” (NA) y “Conocimiento insuficiente” (?)	Número de preguntas contestadas	Cuenta total	Promedio de calificación
13	Planeación	3	10	13	4,40
17	Organización	3	14	17	3,43
11	Integración de personal	2	9	11	4,00
12	Dirección	0	12	12	2,67
11	Control	0	11	11	4,45
64	Total	8	56	64	3,79

Fuente: (Koontz, Weihrich, & Cannice, Administración. Una perspectiva global y empresarial, 2012)

### 5.2.1. Comentarios sobre la evaluación de necesidades de desarrollo

**Planeación (Promedio: 4,40):** Un promedio alto en planeación sugiere una percepción de que esta área requiere atención y desarrollo significativos. A pesar de que la calificación en la evaluación de necesidades de desarrollo es muy alta, este resultado indica que el personal puede sentir que la planeación estratégica y táctica necesita ser fortalecida considerablemente.

Por lo tanto, se refleja una necesidad de fortalecer y posiblemente reformular los procesos de planeación en Pinconstru, incluyendo la definición de objetivos, la asignación de recursos y la previsión de riesgos. Es posible que exista una necesidad de mejorar tanto la planeación estratégica (a largo plazo) como la táctica (a corto plazo).

**Organización (Promedio: 3,43):** Esta calificación indica una necesidad moderada de desarrollo en la organización. Podría reflejar una percepción de que, aunque hay estructuras y procesos organizativos en su lugar, estos necesitan ser mejorados o actualizados.

En este sentido, la calificación refleja una necesidad de revisar y posiblemente reestructurar algunos elementos de la organización de Pinconstru, como la definición de roles, la delegación de responsabilidades y la coordinación entre departamentos. Podría haber áreas de superposición, ineficiencias o falta de claridad en la estructura organizativa que necesitan ser abordadas.

**Integración de Personal (Promedio: 4,00):** Un promedio alto en integración del personal sugiere que se percibe una necesidad importante de desarrollar este aspecto. Esto puede incluir mejorar las políticas de recursos humanos, la capacitación, la inducción y la cultura laboral.

Por lo cual, la necesidad de desarrollo en la integración del personal puede abarcar desde la inducción de nuevos empleados hasta el desarrollo profesional y la gestión del talento. Además, puede ser un indicativo de que es necesario fortalecer la cultura organizacional, la comunicación interna, y las políticas de recursos humanos para crear un ambiente de trabajo más inclusivo y colaborativo.

**Dirección (Promedio: 2,67):** A pesar de ser un área de relativa fortaleza en la evaluación de desempeño, la dirección aún se percibe como necesitada de desarrollo. Esto podría indicar la necesidad de mejorar aspectos específicos del liderazgo o de la toma de decisiones.

Aunque la dirección se percibe como un área de menor necesidad de desarrollo, todavía hay espacio para mejorar, especialmente en aspectos como la adaptabilidad, la innovación en la toma de decisiones y el fomento de un liderazgo más participativo. Es importante considerar cómo las prácticas de dirección pueden influir y mejorar otras áreas que requieren un desarrollo más significativo.

**Control (Promedio: 4,45):** Este promedio refleja una percepción clara de que el control es un área crítica que requiere desarrollo significativo. Coincide con la baja calificación en la evaluación de desempeño, resaltando la importancia de mejorar los sistemas de seguimiento y evaluación.

La alta necesidad percibida de desarrollo en control refleja las deficiencias en cómo se monitorean las operaciones y el rendimiento del negocio. Lo cual, supone problemas con la claridad de los indicadores de rendimiento, la eficacia de los sistemas de seguimiento y la capacidad de respuesta a los datos de control.

**Análisis Final:** El promedio general de desarrollo de 3,79 puntos revela una percepción clara de las necesidades cruciales de evolución en múltiples aspectos clave de Pinconstru. Esta evaluación refleja una conciencia palpable dentro del negocio sobre las áreas específicas que requieren atención inmediata. Desde la planeación estratégica hasta el control operativo, los resultados indican una fuerte demanda de mejoras para lograr una mayor eficiencia y efectividad. Destacando la necesidad de reforzar y realinear los sistemas de control y seguimiento, así como de rediseñar estratégicamente la planeación, organización y la integración del personal para alcanzar un rendimiento más cohesivo y robusto.

Con un promedio de desarrollo de 3,79, la evaluación integral de las necesidades de evolución en Pinconstru subraya la importancia crítica de un enfoque holístico para el crecimiento. Estos resultados apuntan hacia un camino claro de acción, evidenciando la prioridad de invertir recursos en mejorar áreas como la planeación estratégica, la organización, la integración del personal, la dirección y el control. El promedio general refuerza la necesidad de una revisión estratégica profunda, abogando por una transformación integral para aprovechar las fortalezas existentes y superar las áreas identificadas como críticas para el éxito empresarial a largo plazo.

Finalmente, estos resultados proporcionan una base para priorizar las áreas de desarrollo en Pinconstru. Es esencial abordar estos aspectos mediante la implementación de programas de desarrollo y capacitación, ajustes en las políticas y procedimientos, y posiblemente una reevaluación de las estrategias y objetivos del negocio. Además, este análisis detallado de las necesidades de desarrollo ofrece una hoja de ruta para el fortalecimiento y mejoramiento de Pinconstru, destacando las áreas que requieren atención urgente y proporcionando una base para la planificación estratégica a futuro.

## **6. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO Y NECESIDADES DE DESARROLLO DEL NEGOCIO PINCONSTRU**

### **6.1. Historia**

La historia de Pinconstru se remonta a 1988, cuando Miguel Puma inició su aprendizaje en el oficio de la construcción. Su experiencia y dedicación lo llevaron a convertirse en maestro contratista en 1992, marcando así el inicio de esta empresa unipersonal. Especializándose en diversas áreas como mampostería, fontanería, pintura, electricidad, carpintería y soldadura, Pinconstru se ha posicionado como un referente en la construcción y remodelación de viviendas.

A pesar de sus inicios modestos, la empresa ha logrado expandirse más allá de su ubicación en Tumbaco, extendiéndose por todo el distrito de Quito y atendiendo solicitudes incluso en diferentes partes del Ecuador. Este crecimiento ha sido impulsado por la reputación de Miguel Puma y la calidad de los servicios que ofrece.

### **6.2. Misión**

En Pinconstru, la misión es proporcionar servicios de construcción confiables y de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes. La empresa se esfuerza por ofrecer soluciones eficientes en mampostería, fontanería, pintura, electricidad, carpintería, soldadura y otros aspectos, asegurando la transformación positiva de los espacios residenciales. Pinconstru valora cada proyecto como una oportunidad para demostrar dedicación, integridad y profesionalismo.

### **6.3. Visión**

Pinconstru busca consolidarse como una empresa de construcción reconocida por su honestidad, eficiencia y atención personalizada. Se visualiza como un socio de confianza para sus clientes, destacando por la entrega de proyectos bien ejecutados y la construcción de relaciones a largo plazo. La visión de Pinconstru incluye un crecimiento sostenible, manteniendo siempre la calidad y la satisfacción del cliente como pilares fundamentales.

#### **6.4. Filosofía corporativa**

En Pinconstru, la filosofía corporativa se forja con la pasión por la construcción y una dedicación inquebrantable a la excelencia. Desde sus modestos inicios en 1988, bajo la guía visionaria del fundador, Miguel Puma, la empresa ha cultivado un compromiso inquebrantable con la integridad en cada proyecto que emprende. La integridad constituye el pilar sobre el cual se erige la confianza con los valiosos clientes, colaboradores y comunidades a las que sirve.

La búsqueda constante de la excelencia se refleja en cada detalle, desde la meticulosa mampostería hasta la precisa carpintería. En Pinconstru, no se limitan a construir estructuras físicas; más bien, crean hogares y relaciones duraderas. Cada proyecto representa una oportunidad para cumplir los sueños de los clientes, y la empresa se dedica a comprender sus necesidades y deseos, ofreciendo soluciones personalizadas que transforman positivamente sus espacios residenciales.

La misión de Pinconstru es proporcionar servicios confiables y de calidad que superen las expectativas. Se esfuerzan por ser el socio de confianza de los clientes, destacando por la ejecución impecable de proyectos y la construcción de relaciones a largo plazo. La visión de la empresa incluye un crecimiento sostenible, siempre manteniendo la calidad y la satisfacción del cliente como fundamentos inquebrantables. En Pinconstru, cada proyecto va más allá de la construcción; es la manifestación de su compromiso con la excelencia y la creación de espacios que perduran en la memoria de quienes los llaman hogar.

## 6.5. Propuesta de mejoramiento del desempeño del Negocio Pinconstru

### 6.5.1. Mejoramiento del desempeño en el proceso de Planeación

El rendimiento de la empresa Pinconstru no cumple con los estándares de evaluación de la encuesta realizada, ya que carece de una planificación sólida y no dispone de políticas ni reglamentos que regulen este aspecto. En este sentido, se presenta la siguiente situación:

**Tabla 14.** Análisis de brechas de la planeación

IDENTIFICACIÓN	ANÁLISIS	PLAN DE MEJORA
Preguntas 1, 2, 3	No se establecen metas documentadas, lo que puede llevar a errores de interpretación y conflictos en los objetivos.	Establecer metas documentadas por áreas, que sean específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART). Comunicar estas metas a todo el personal.
Pregunta 4	Las premisas de planeación no se comunican efectivamente, lo que podría resultar en decisiones no alineadas con la visión de la empresa.	Desarrollar un protocolo de comunicación de las premisas de planeación, asegurando que sean congruentes y estén aprobadas por la dirección.
Pregunta 6	La innovación no está suficientemente alentada, lo que puede limitar el potencial de crecimiento y adaptabilidad de la empresa.	Implementar un sistema de gestión de ideas que permita capturar y evaluar sugerencias de innovación de todos los empleados.
Pregunta 8	La búsqueda de alternativas antes de la toma de decisiones es limitada, aumentando el riesgo de elecciones subóptimas.	Establecer un comité de revisión de decisiones para evaluar múltiples alternativas antes de llegar a una conclusión final.
Pregunta 9	Concentración inadecuada en factores decisivos al elegir entre alternativas, lo que podría comprometer la efectividad de las soluciones adoptadas.	Capacitar a los administradores en técnicas de toma de decisiones basadas en datos y análisis de escenarios.
Pregunta 11	La falta de flexibilidad en la planeación puede resultar en respuestas lentas a los cambios del mercado o emergencias operativas.	Integrar la planificación de escenarios y la gestión de riesgos en los procesos de planeación para mejorar la flexibilidad y respuesta.
Pregunta 12	No se consideran las implicaciones de largo alcance de las decisiones de corto alcance, lo que puede conducir a resultados no sostenibles.	Implementar un proceso de revisión estratégica para evaluar el impacto a largo plazo de las decisiones operativas y tácticas.

**Fuente:** Negocio Pinconstru, encuesta de planificación

Con la identificación de las brechas en el proceso de planeación, se inicia un proceso crucial para el mejoramiento del desempeño de Pinconstru. Este análisis se enfoca en identificar las metas, políticas y acciones necesarias para abordar las deficiencias detectadas y garantizar un proceso de planeación más efectivo y alineado con los objetivos de la organización. Los líderes de la empresa deben llegar a acuerdos estratégicos que establezcan acciones concretas, alcanzables y significativas para todos los miembros de la organización.

En el Anexo 1, se presentan los puntos clave que deben ser estudiados y analizados por los directivos de Pinconstru. Estos puntos se derivan directamente de las observaciones realizadas en las preguntas específicas de la encuesta de planeación:

**Establecimiento de Metas Documentadas (Preguntas 1, 2, 3):**

- Los administradores deben comprometerse a establecer metas de unidad departamental, tanto a corto como a largo plazo, en términos verificables y claros.
- Deben asegurarse de que estas metas sean comprendidas y compartidas por todo el personal.
- Es esencial ayudar a las personas a definir metas que sean congruentes con las operaciones y medibles.

**Comunicación Efectiva de Premisas de Planeación (Pregunta 4):**

- Se requiere un protocolo de comunicación sólido para transmitir de manera efectiva las premisas de planeación, asegurando que sean congruentes y respaldadas por la dirección.

**Promoción de la Innovación (Pregunta 6):**

- Los administradores deben alentar activamente la innovación dentro de la organización, fomentando un ambiente propicio para la generación de nuevas ideas.

### **Búsqueda de Alternativas y Toma de Decisiones Fundamentadas (Preguntas 8, 9):**

- Se debe establecer un comité de revisión de decisiones que evalúe múltiples alternativas antes de llegar a una conclusión.
- Los administradores deben concentrarse en los factores decisivos al evaluar las alternativas.

### **Flexibilidad y Consideración de Implicaciones a Largo Plazo (Preguntas 11, 12):**

- Se debe integrar la planificación de escenarios y la gestión de riesgos en los procesos de planeación para mejorar la flexibilidad y la capacidad de adaptación.
- Los administradores deben considerar cuidadosamente las implicaciones a largo plazo de las decisiones de corto alcance.

Con lo cual se busca mejorar las observaciones de las preguntas:

1. Los administradores, ¿establecen las metas de unidad departamental (a corto y largo plazos) en términos verificables?
2. ¿En qué medida se entienden las metas de la organización?
3. ¿Qué tan bien se está ayudando a las personas a establecer metas verificables y congruentes con las operaciones?
4. ¿En qué medida se comunican premisas de planeación (como las predicciones) congruentes y aprobadas?
6. Los administradores, ¿alientan la innovación?
8. Los administradores, ¿buscan alternativas antes de tomar decisiones?
9. Al elegir entre alternativas, ¿se concentran los administradores en los factores decisivos para el problema?
11. Los administradores, ¿consideran la necesidad de flexibilidad (así como los costos) para llegar a una decisión de planeación?
12. Cuando los administradores desarrollan y ponen a trabajar los planes, ¿consideran las implicaciones de largo alcance de sus decisiones de corto alcance?

### 6.5.2. Mejoramiento del desempeño en el proceso de Organización

La eficiencia de la empresa se ve afectada porque no se han establecido responsabilidades específicas ni se han identificado departamentos que reúnan actividades afines. En consecuencia, es imperativo diseñar una estructura organizativa que se adecúe a las demandas de la empresa.

**Tabla 15.** Análisis de brechas de la Organización

IDENTIFICACIÓN	ANÁLISIS	PLAN DE MEJORA
Preguntas 1-4	Falta de estructura organizativa definida.	Definir una estructura organizativa sólida a través de un organigrama estructural.
Preguntas 5-6	Falta de claridad en la asignación de responsabilidades y control al delegar autoridad.	Establecer un proceso de asignación de responsabilidades claro y un sistema de seguimiento y control efectivo.
Preguntas 7-8	Comprenden parcialmente la importancia de compartir responsabilidad y delegar autoridad.	Proporcionar capacitación y orientación a los administradores sobre la importancia de compartir responsabilidad y delegar autoridad de manera efectiva.
Preguntas 9-10	Falta de unidad de mando y aprovechamiento moderado de las asesorías del personal de staff.	Revisar y ajustar la estructura organizativa para mantener la unidad de mando y promover una cultura de colaboración con el personal de staff.
Preguntas 11-12	Ausencia de especificaciones jerárquicas y autoridad funcional.	Establecer una jerarquía clara y definir límites y autoridad funcional en la organización.
Preguntas 13-14	Falta de departamentos funcionales y estructura organizativa establecida.	Evaluar la necesidad de departamentos funcionales y definir una estructura organizativa sólida y eficiente.

**Fuente:** Negocio Pinconstru, encuesta de organización

Según el análisis efectuado, se debe elaborar el diagrama de la estructura organizativa, en el cual se determinarán todas las divisiones y se llevará a cabo la identificación de cada cargo existente en la entidad. Este organigrama se encuentra detallado en el Anexo 2. La elaboración de este anexo contribuye a responder a las siguientes interrogantes:

1. La estructura de la organización, ¿refleja las principales áreas de resultados?
4. Los administradores, ¿utilizan lineamientos o descripciones de puestos?

5. Los administradores, ¿aclaran las responsabilidades de las contribuciones esperadas a metas y programas?
6. Los administradores, ¿mantienen un control adecuado cuando delegan autoridad a los subordinados?
7. Los administradores, ¿entienden que comparten la responsabilidad cuando delegan autoridad (responsabilidad) a los subordinados?
8. Los administradores, ¿se aseguran de que sus subordinados con cargos administrativos deleguen apropiadamente autoridad a sus subordinados?
9. Los administradores, ¿conservan la unidad de mando siempre que es posible y sólo utilizan el mando dual cuando las ventajas compensan claramente a las desventajas?
10. Los administradores, ¿aprovechan apropiadamente las asesorías de su personal de staff?
11. Los administradores, ¿enseñan a sus subordinados la naturaleza de las relaciones de línea y de staff?
12. Los administradores, ¿limitan y aclaran la autoridad funcional?
13. Los administradores, ¿utilizan los departamentos de servicio de manera eficaz y eficiente?
14. La empresa, ¿está libre del exceso de niveles organizacionales?

### 6.5.3. *Mejoramiento del desempeño en el proceso de Integración de personal*

Los hallazgos indicaron que, a pesar de los intentos por incorporar al personal, es posible que estos no estén totalmente en consonancia con las demandas o metas empresariales. Resulta fundamental evaluar cuáles aspectos de la integración del personal están siendo efectivos y cuáles requieren mejoras, tales como las estrategias de orientación, el crecimiento profesional y la cultura institucional.

**Tabla 16.** Análisis de brechas de la Integración de personal

<b>IDENTIFICACIÓN</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>PLAN DE MEJORA</b>
Preguntas 1-2	Falta de un proceso estructurado para la integración de personal y movilidad de puestos.	Establecer un proceso de integración de personal que incluya la clarificación de roles y oportunidades de movilidad.

Preguntas 4-5	Falta de una estructura definida para capacitar y desarrollar a los subordinados.	Diseñar e implementar un programa de capacitación y desarrollo estructurado para los subordinados.
Preguntas 6-8	La apreciación y retroalimentación no se realiza de manera regular y efectiva.	Establecer un sistema de retroalimentación regular para ayudar a los subordinados a mejorar su desempeño.
Preguntas 9-10	No existe un proceso claro de selección y promoción basado en el desempeño.	Desarrollar un proceso de selección y promoción basado en la apreciación objetiva del desempeño.

**Fuente:** Negocio Pinconstru, encuesta de Integración de personal

Estos planes de mejora abordan las áreas de mejora identificadas en el proceso de Integración de Personal de la empresa y proporcionan acciones específicas para abordar cada una de ellas. Implementar estos planes ayudará a fortalecer la integración de personal y mejorar su desempeño en esta área.

Por lo tanto, cada uno de los planes sugeridos se pueden visualizar en el Anexo 3 para una mejor comprensión. En donde, la elaboración de dichos anexos contribuye a responder de mejor manera las siguientes interrogantes resultantes en el proyecto:

1. Los administradores, ¿asumen total responsabilidad por la integración de personal al departamento (¿aun cuando se valgan de la ayuda del departamento de personal)?
2. ¿Hace ver claro la compañía que cada puesto en el departamento está disponible para el individuo mejor calificado, ya sea que éste provenga de dentro o fuera de la empresa?
4. Los administradores, ¿siguen los métodos apropiados para capacitar y desarrollar a sus subordinados?
5. Los administradores, ¿realizan una función instructora y de tutela efectiva sobre sus subordinados?
6. Los administradores, ¿hacen una apreciación objetiva y regular de sus subordinados sobre la base de su desempeño contra metas preestablecidas?
7. Los superiores, ¿hacen una apreciación objetiva y regular de sus administradores conforme a sus capacidades para planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar?
8. Los administradores, ¿utilizan las apreciaciones como medios para ayudar a los subordinados a mejorar su desempeño?

9. Los administradores, ¿seleccionan a sus subordinados o recomiendan la promoción de éstos sobre la base de la apreciación objetiva de su desempeño?

10. La organización, ¿brinda una compensación y condiciones de trabajo adecuadas y motivadoras?

#### 6.5.4. *Mejoramiento del desempeño en el proceso de Dirección*

El proceso de Dirección en Pinconstru obtuvo una calificación promedio de 3,13, lo que indica que es un área de relativa fortaleza en comparación con otros parámetros evaluados. Esto sugiere que los procesos de liderazgo y toma de decisiones están funcionando de manera efectiva. Sin embargo, aún existen desafíos en términos de alinear los intereses personales de los subordinados con los de la empresa, mejorar la comunicación, fomentar la innovación y promover una mayor libertad para sugerir cambios.

**Tabla 17.** Análisis de brechas de la Dirección

<b>IDENTIFICACIÓN</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>PLAN DE MEJORA</b>
Preguntas 1-2	Dificultad para alinear los intereses personales de los subordinados con los de la empresa.	Fomentar un ambiente que motive a los subordinados y alinee sus intereses con los objetivos de la empresa.
Preguntas 4	Falta de técnicas efectivas en la comunicación.	Implementar técnicas efectivas de comunicación para garantizar la comprensión y claridad en las instrucciones.
Preguntas 6-7	Falta de fomento a la innovación y la comunicación es formal.	Promover un ambiente que aliente la sugerencia de innovaciones y ser receptivos a las ideas y sugerencias. Mejorar la comunicación para que sea menos formal.
Preguntas 9-10	Acceso rápido a los superiores, pero falta de orientación a largo plazo.	Proporcionar orientación a largo plazo a los subordinados para que comprendan los objetivos y programas de la empresa.
Preguntas 11-12	Liderazgo participativo, pero con oportunidad de mejora.	Fomentar el liderazgo participativo y la dirección con autoridad cuando sea necesario.

**Fuente:** Negocio Pinconstru, encuesta de Dirección

En conjunto, los planes de mejora propuestos contribuirán a fortalecer aún más el proceso de Dirección en Pinconstru, lo que resultará en una empresa más eficiente, innovadora y capaz de adaptarse a los desafíos en constante cambio del entorno empresarial. Además, al aprovechar esta fortaleza en la Dirección, la empresa podrá apoyar y mejorar otras áreas que requieren atención, como la planeación, la organización y la integración del personal.

En consecuencia, los detalles de cada uno de los planes propuestos se encuentran disponibles en el Anexo 4, lo que facilita su comprensión. La inclusión de este anexo contribuye significativamente a abordar de manera más efectiva las interrogantes surgidas acorde a las preguntas planteadas en la encuesta desarrollada en el proyecto, que son las siguientes:

1. Los administradores, ¿entienden qué es lo que motiva a los subordinados y tratan de crear un ambiente en el que el personal sea productivo?
2. Los administradores, ¿dirigen a los subordinados de modo que éstos reconozcan que sus intereses personales y los de su compañía o departamento están en armonía (aunque no sean necesariamente los mismos)?
4. Los administradores, ¿emplean técnicas eficaces y eficientes de comunicación?
6. Los administradores, ¿crean un ambiente en el que se aliente a las personas a sugerir innovaciones en las áreas de productos, procesos, marketing u otras?
7. Los administradores, ¿son receptivos a las ideas y sugerencias, ya vengan de superiores, personas del mismo nivel en la organización, subordinados o clientes?
9. Los subordinados, ¿pueden acceder fácilmente a sus superiores para tratar sus problemas y obtener orientación?
10. Los administradores, ¿ayudan a sus subordinados a orientarse por los programas, los objetivos y el ambiente organizacional de la compañía?
11. Los administradores, ¿ejercen un liderazgo participativo y, cuando es necesario, una dirección con autoridad?
12. En general, ¿los administradores son eficaces como líderes? (¿tienen la capacidad para reunir a hombres y mujeres e impulsarlos hacia un propósito común?)

### 6.5.5. Mejoramiento del desempeño en el proceso de Control

El proceso de control desempeña un papel fundamental en el éxito y la eficiencia de cualquier organización. Es la brújula que guía la gestión empresarial al evaluar y regular el desempeño de sus procesos y actividades. través de un análisis detenido y la implementación de estrategias efectivas, buscamos fortalecer nuestra capacidad para detectar desviaciones, tomar decisiones informadas y garantizar la alineación con nuestros objetivos organizacionales. Este proceso de mejora es esencial para mantenernos en la vanguardia de la excelencia operativa y garantizar un control eficiente en todas las áreas de nuestra empresa.

**Tabla 18.** Análisis de brechas del Control

<b>IDENTIFICACIÓN</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>PLAN DE MEJORA</b>
Preguntas 1-2	Falta de planes y seguimiento de procesos.	Desarrollar planes y técnicas de control, así como establecer un seguimiento efectivo de los procesos.
Preguntas 3-4	Falta de información de control verificable y prontitud en la notificación de desviaciones.	Diseñar sistemas de control que proporcionen información verificable y notificar prontamente las desviaciones.
Pregunta 5	Falta de controles para señalar excepciones en puntos cruciales.	Implementar controles que identifiquen excepciones en áreas críticas.
Preguntas 6-7	Falta de técnicas e información de control comprensibles.	Desarrollar técnicas y herramientas de control comprensibles para el personal.
Preguntas 8-9	Falta de seguimiento oportuno y actualización de herramientas de control.	Realizar seguimiento oportuno de desviaciones y mantenerse al tanto de las nuevas técnicas de control y planeación.
Preguntas 10-11	Falta de autocontrol y falta de retroalimentación para la mejora.	Fomentar el autocontrol y la autodirección, así como proporcionar retroalimentación para la mejora continua.

**Fuente:** Negocio Pinconstru, encuesta de Control

Todos los planes se han fusionado en un plan general de mejora con el propósito de abordar de manera más efectiva todas las deficiencias de control que existen en la empresa. Puede encontrar este plan en el Anexo 5. Esta estrategia permite resolver las discrepancias identificadas en respuesta a las siguientes interrogantes:

1. ¿Con qué efectividad los administradores crean técnicas de control y estándares que reflejen los planes?
2. Los administradores, ¿aplican técnicas de control, en lo posible, para prever desviaciones de los planes (lo que se llama control preventivo)?
3. Las técnicas de control e información, ¿avisan con prontitud de las desviaciones de los planes?
4. Los administradores, ¿desarrollan una información de control objetiva o verificable y se apoyan en ella?
5. Los controles, ¿señalan las excepciones en puntos cruciales?
6. Las técnicas y la información de control, ¿se diseñan de modo que muestren exactamente dónde se producen las desviaciones en las organizaciones?
7. ¿Son comprensibles las técnicas y la información de control para quienes tienen que emprender la acción?
8. Los administradores, ¿emprenden acciones prontas cuando se producen variaciones no planeadas en el desarrollo?
9. Los administradores, ¿se mantienen al tanto de las nuevas técnicas de planeación y control, y las utilizan?
10. Los administradores, ¿ayudan a los subordinados (mediante la utilización de objetos verificables) a ejercer el autocontrol y la autodirección?
11. Los administradores, ¿mantienen informados a sus superiores de problemas significativos de la operación y sus causas, y de los pasos que se están dando para corregirlos?

## 6.6. Propuesta de mejoramiento de las necesidades de desarrollo del Negocio

### Pinconstru

#### 6.6.1. Mejoramiento de las necesidades de desarrollo en el proceso de planeación

En lo que respecta al mejoramiento de las necesidades de desarrollo para el proceso de planeación, en base a los análisis previos de las puntuaciones se obtuvo la Tabla 18, la cual aborda las diversas necesidades que necesita este proceso.

**Tabla 19.** Necesidades de desarrollo en la planeación

<b>IDENTIFICACIÓN</b>	<b>MEJORA</b>	<b>NECESIDAD DE DESARROLLO</b>
Preguntas 1-2-3 de la encuesta	Definición y documentación de metas	Establecer metas documentadas y comunicadas, desglosadas por áreas, medibles y cuantificables.
Preguntas 4-6 de la encuesta	Fomento de la comunicación y la innovación	Mejorar la comunicación de las provisiones y fomentar un clima de innovación a través de políticas claras y un manual de procedimientos.
Preguntas 5-7 de la encuesta	Creación y difusión de políticas	Formular políticas que respondan a las necesidades de la empresa y asegurar que sean conocidas y entendidas por todo el personal.

**Fuente:** Negocio Pinconstru, encuesta de planeación

Esta tabla fue adaptada y ampliada en función de los resultados específicos de la encuesta y las necesidades particulares de PINCONSTRU. Cada recomendación fue seguida de un plan de acción general que incluyó estrategias, recursos necesarios, responsables y plazos para la implementación el cual se puede visualizar en el Anexo 6 . Además, se consideró un mecanismo de seguimiento y evaluación para medir la efectividad de las mejoras implementadas.

Por lo tanto, el desarrollo de este plan permite solventar las preguntas 1,2,3,4,5,6 y 7.

6.6.2. *Mejoramiento de las necesidades de desarrollo en el proceso de organización*

De igual manera, para el proceso de organización, en base a los análisis previos de la encuesta y a las puntuaciones dadas, en la Tabla 19 se muestran las diversas necesidades que necesita este proceso:

**Tabla 20.** Necesidades de desarrollo en el proceso de organización

<b>IDENTIFICACIÓN</b>	<b>MEJORA</b>	<b>NECESIDAD DE DESARROLLO</b>
Preguntas 1-2-4 de la encuesta	Diseño de estructura organizacional	Desarrollar una estructura organizacional que refleje las áreas clave de resultados y clarifique la delegación de autoridad.
Preguntas 3-5 de la encuesta	Clarificación de responsabilidades	Definir con claridad las responsabilidades y contribuciones esperadas de cada puesto, incluyendo la creación de descripciones detalladas de puestos.
Preguntas 6-7-8 de la encuesta	Fortalecimiento del proceso de delegación	Establecer controles adecuados y comprensión clara de la compartición de responsabilidades al delegar. Asegurar que la delegación sea efectiva y monitoreada.

**Fuente:** Negocio Pinconstru, encuesta en el proceso de organización

Una vez que se ha identificado la necesidad de desarrollar una estructura organizacional más efectiva en la reflexión de las áreas clave de resultados de la empresa, se destaca la importancia de esta mejora para PINCONSTRU. Esto implica la revisión y posible reconfiguración de la forma en que la empresa está organizada, con el objetivo de garantizar que las áreas cruciales estén debidamente representadas y que la autoridad esté claramente delegada en toda la organización.

Ante esto, se ha desarrollado el Anexo 7, en cual se ha desarrollado un plan general de mejora para abordar de mejor manera dichos aspectos y en pro de dar respuesta a las interrogantes identificadas en las preguntas 1,2,3,4,5,6,7 y 8.

6.6.3. *Mejoramiento de las necesidades de desarrollo en el proceso de integración del personal*

Para el proceso de integración de personal, las necesidades de desarrollo que se han identificado son las estimuladas en la Tabla 20, con lo cual se trata de abordar de mejor manera acorde a los análisis previos de las encuestas y puntuaciones.

**Tabla 21.** Necesidades de desarrollo en el proceso de integración del personal

<b>IDENTIFICACIÓN</b>	<b>MEJORA</b>	<b>NECESIDAD DE DESARROLLO</b>
Preguntas 1-2 de la encuesta	Desarrollo de un manual de bienvenida y roles	Crear un manual formal que detalle las responsabilidades y procedimientos de integración para los nuevos empleados.
Preguntas 3-5 de la encuesta	Implementación de planes de carrera y tutoría	Establecer un sistema de capacitación y desarrollo de carrera que promueva la formación y tutoría de los subordinados.
Pregunta 6 de la encuesta	Evaluación objetiva y regular del desempeño	Instaurar un proceso de evaluación del desempeño basado en metas preestablecidas y objetivas.

**Fuente:** Negocio Pinconstru, encuesta en el proceso de integración del personal

Una vez que se ha identificado la necesidad de mejorar el proceso de integración del personal en PINCONSTRU, se reconoce la necesidad de desarrollar un manual de bienvenida y roles más completo y formal. Este manual desempeñaría un papel esencial al proporcionar a los nuevos empleados una guía detallada de las responsabilidades y procedimientos de integración en la empresa. Además, se destaca la importancia de la implementación de planes de carrera y tutoría. Establecer un sistema estructurado de capacitación y desarrollo de carrera permitiría promover la formación continua y la tutoría de los subordinados. Esto contribuiría al crecimiento profesional de los empleados y a su alineación con los objetivos organizacionales a largo plazo.

Estos aspectos han sido tratados en el Anexo 8, donde se ha elaborado un plan integral de mejora destinado a abordar de manera más efectiva estas cuestiones y con el propósito de responder a las preguntas 1, 2, 3, 5 y 6.

#### 6.6.4. Mejoramiento de las necesidades de desarrollo en el proceso de dirección

Acorde al proceso de dirección, los análisis previos realizados en el presente proyecto de investigación se han identificado una serie de necesidades para la mejora del desarrollo de dicho proceso, así pues, esto se evidencia de mejor manera en la Tabla 21.

**Tabla 22.** Necesidades de desarrollo en el proceso de dirección

<b>IDENTIFICACIÓN</b>	<b>MEJORA</b>	<b>NECESIDAD DE DESARROLLO</b>
Preguntas 1-2 de la encuesta	Fomento de la motivación y alineación de intereses	Desarrollar estrategias para comprender y alinear mejor los intereses personales con los de la empresa.
Preguntas 3-4 de la encuesta	Claridad en instrucciones y mejora comunicacional	Proporcionar instrucciones claras y desarrollar habilidades de comunicación efectiva entre administradores y subordinados.
Pregunta 5 de la encuesta	Incremento de contacto directo	Fomentar una mayor cantidad de interacciones directas y personales entre administradores y subordinados.

**Fuente:** Negocio Pinconstru, encuesta en el proceso de dirección

Al haberse identificado la necesidad de mejorar el proceso de dirección en PINCONSTRU, se resalta la importancia de implementar una serie de mejoras estratégicas para fortalecer este aspecto crítico de la gestión. Además, se reconoce la necesidad de fomentar la motivación y alinear los intereses de manera más efectiva. De igual forma, se destaca la importancia de establecer claridad en las instrucciones y mejorar la comunicación en toda la organización.

Para lo cual se ha realizado el Anexo , en el cual se abordaron diversas propuestas de mejora para abordar las necesidades de desarrollo identificadas en las preguntas 1,2,3,4 y 5, para dar cumplimiento a las interrogantes generadas.

### 6.6.5. Mejoramiento de las necesidades de desarrollo en el proceso de control

Siguiendo el contexto del proceso de control, los análisis previos realizados en este proyecto de investigación han permitido identificar una serie de áreas de mejora en el desarrollo de dicho proceso. Estas necesidades de mejora se presentan de manera más clara en la Tabla 22.

**Tabla 23.** Necesidades de desarrollo en el proceso de control

<b>IDENTIFICACIÓN</b>	<b>MEJORA</b>	<b>NECESIDAD DE DESARROLLO</b>
Preguntas 1-2 de la encuesta	Establecimiento de controles y estándares	Desarrollar e implementar controles y estándares efectivos que reflejen los planes y permitan la prevención de desviaciones.
Preguntas 3-4 de la encuesta	Mejora en la información de control	Crear sistemas de información de control objetivos y verificables que alerten sobre desviaciones de forma oportuna.
Pregunta 5 de la encuesta	Identificación de excepciones	Diseñar controles que señalen excepciones en puntos críticos para una acción correctiva rápida.

**Fuente:** Negocio Pinconstru, encuesta del proceso de control

Cabe destacar que, se ha identificado la necesidad de mejorar el proceso de control en PINCONSTRU, se destaca la importancia de implementar una serie de mejoras estratégicas para fortalecer este componente esencial de la gestión. Así pues, se reconoce la necesidad de establecer controles y estándares más efectivos. Además, se hace hincapié en la importancia de mejorar la información de control.

En este sentido, se destaca la necesidad del desarrollo del Anexo 10, correspondiente al Plan de Acción para Mejorar el Proceso de Control en PINCONSTRU con el cual se da respuesta a las interrogantes planteadas a las preguntas 1,2,3,4 y 5.

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1. Conclusiones

- En primer lugar, se concluye que el rendimiento actual de la empresa Pinconstru no se ajusta a los estándares de evaluación definidos en la encuesta realizada. Esto se debe a la carencia de una planificación sólida y a la ausencia de políticas y reglamentos que regulen este aspecto en la organización.
- En consonancia con el objetivo específico de exponer en qué consiste la metodología de Excelencia Organizacional de Heinz Weihrich y Harold Koontz para mejorar el desempeño y desarrollo administrativo, se destaca que la implementación de esta metodología es fundamental para superar las deficiencias identificadas en el proceso de planeación de la empresa.
- Además, se observa que la falta de metas documentadas es una de las áreas de mejora más significativas en la planificación de Pinconstru. Esto puede conducir a errores de interpretación y conflictos en los objetivos. En este sentido, se recomienda la establecimiento de metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART) por áreas, con una comunicación clara a todo el personal como parte de la estrategia de mejora.
- Otro aspecto relevante es la inefectiva comunicación de las premisas de planeación, lo que podría resultar en decisiones desalineadas con la visión de la empresa. Por lo tanto, se propone el desarrollo de un protocolo de comunicación de premisas de planeación congruentes y respaldadas por la dirección.
- En relación con el objetivo de determinar en qué punto se encuentra la empresa en el desempeño y las necesidades de desarrollo en las funciones administrativas de planeación, organización, integración de nuevo personal, dirección y control, se subraya que la falta de estímulo a la innovación limita el potencial de crecimiento y adaptabilidad de Pinconstru. Para solventar esta situación, se sugiere la implementación de un sistema de gestión de ideas que permita capturar y evaluar sugerencias de innovación provenientes de todos los empleados.

- Por otro lado, se identifica la limitación en la búsqueda de alternativas antes de la toma de decisiones como una debilidad en el proceso de dirección de la empresa. Esta práctica aumenta el riesgo de elecciones subóptimas. Para abordar este problema, se propone la creación de un comité de revisión de decisiones, cuyo propósito sea evaluar múltiples alternativas antes de llegar a una conclusión.
- Una concentración inadecuada en factores decisivos al elegir entre alternativas es otra debilidad encontrada en Pinconstru. Para resolver esta situación, se recomienda la capacitación de los administradores en técnicas de toma de decisiones basadas en datos y análisis de escenarios, lo que contribuirá a tomar decisiones más informadas y alineadas con los objetivos organizacionales.
- Asimismo, se detecta la falta de flexibilidad en la planeación, lo que puede resultar en respuestas lentas a los cambios del mercado o emergencias operativas. En este contexto, se enfatiza la importancia de integrar la planificación de escenarios y la gestión de riesgos en los procesos de planeación para mejorar la flexibilidad y la capacidad de respuesta ante situaciones cambiantes.
- Por último, se destaca la necesidad de considerar las implicaciones de largo alcance de las decisiones de corto alcance. Para abordar este aspecto, se propone la implementación de un proceso de revisión estratégica que evalúe el impacto a largo plazo de las decisiones operativas y tácticas, asegurando así una alineación efectiva con los objetivos estratégicos de la organización.

## **7.2. Recomendaciones**

Considerando las áreas identificadas para mejorar el proceso de planeación en la empresa Pinconstru, se proponen diversas recomendaciones:

- En primer lugar, para fortalecer la estructura de planificación, se recomienda establecer metas claras y documentadas que sean específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART). Posteriormente, estas metas deben comunicarse ampliamente a todo el personal, asegurando su comprensión y alineación con la visión de la empresa.

- Además, es crucial implementar un protocolo de comunicación para asegurar que las premisas de planeación sean compartidas de manera efectiva en todos los niveles de la organización. Esta comunicación debe ser clara, coherente y respaldada por la dirección para garantizar la cohesión en la toma de decisiones.
- Para fomentar la innovación, se recomienda establecer un sistema de gestión de ideas que permita a todos los empleados proponer y evaluar sugerencias innovadoras. Esto garantizará la captura y consideración de nuevas ideas que impulsen el crecimiento y la adaptabilidad de la empresa.
- Asimismo, se sugiere la creación de un comité de revisión de decisiones que evalúe múltiples alternativas antes de tomar decisiones importantes. Esta revisión permitirá una selección más informada y evitará elecciones subóptimas.
- Para mejorar las habilidades de toma de decisiones, se propone capacitar a los administradores en técnicas que se basen en datos y análisis de escenarios. Esto promoverá una toma de decisiones más sólida y estratégica, considerando diversos factores antes de llegar a una conclusión.
- Adicionalmente, se recomienda integrar la planificación de escenarios y la gestión de riesgos en los procesos de planeación para mejorar la flexibilidad y la capacidad de respuesta ante cambios inesperados en el mercado o emergencias operativas.
- Finalmente, es esencial implementar un proceso de revisión estratégica que evalúe el impacto a largo plazo de las decisiones operativas y tácticas. Esto garantizará que las decisiones de corto plazo estén alineadas con la visión a largo plazo de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arzube, E. P., & Bustos, Z. R. (2017). *La administración y su relación con el desarrollo organizacional*. Revista Contribuciones a la Economía. Retrieved from <https://www.eumed.net/ce/2017/3/administracion-desarrollo.html>
- Bower, C., & Vaca, T. (2015). *Diseño de un plan de gestión administrativo para la empresa Lubripernos de la ciudad de Guayaquil*. Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado el 2023, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9045/1/UPS-GT000880.pdf>
- Cannice, M., Weihrich, H., & Koontz, H. (2017). *Administración: una perspectiva global, empresarial y de innovación* (15 ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Cruz, J., & Jiménez, V. (2020). *Etapas del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control*. Gestipolis. Recuperado el 2023, de <https://www.gestipolis.com/etapas-del-proceso-administrativo/>
- De La Cruz, R. (2021). *Planeamiento estratégico. Naturaleza. Características. Procesos de planeación dentro de la Administración Estratégica. Modelos de planeamiento estratégico. Caso práctico sector privado*. [Monografía. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzman y Valle]. Repositorio UNE.
- González, J. E. (2015). La Naturaleza de la Administración. *ResearchGate*, 1-15. doi:ISSN: 2215- 7360
- Guamán, O. W. (2017). Origen Y Desarrollo De La Administración. *Redalyc*, 45-54. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331004.pdf>
- Jiménez, D. N. (2021). *Papelería Amazonas: Propuesta De Mejoramiento Del Desempeño Y Desarrollo Administrativo Utilizando La Metodología De Excelencia Organizacional De Heinz Weihrich Y Harold Koontz*. Pontificia Universidad Católica Del Ecuador. Retrieved 2023, from

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/20135/TESIS%20-%20JIMENEZ%20LOAYZA%20DIANA%20NOHEMI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Jiménez, S., Martínez, A., & Medellí, J. R. (2020). *Procedimiento De Reclutamiento, Selección E Integración De Recursos Humanos*. Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Recuperado el 2023, de <https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2016/desarrollo-empresarial/rcz.pdf>

Koontz, H., & Weihrich, H. (2000). *Administración. Una Perspectiva Global – Capítulo 11*. UNPA. Recuperado el 2023, de [https://unpabimodal.unpa.edu.ar/bibliografia/00-D0195/PDF/00-D0195\\_Cap11.pdf](https://unpabimodal.unpa.edu.ar/bibliografia/00-D0195/PDF/00-D0195_Cap11.pdf)

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. Mc Graw Hill. doi:ISBN 978-607-15-0759-4

Luna Gonzáles, A. C. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria .

Moraga, A. C., & Ureña, V. R. (2020). *Proceso Administrativo: La planeación como fase del proceso administrativo*. Repositorio RIUMA. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/12854/#:~:text=La%20planeaci%C3%B3n%20es%20la%20base,al%20%C3%A9xito%20de%20la%20organizaci%C3%B3n>.

Murillo, V. G., García, S. M., & González, C. C. (2019). Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: una caracterización desde los centros de excelencia. *Redalyc*, 1(58), 19-40. doi:<https://doi.org/10.35575/rvucn.n58a7>

Núñez, I. M. (2018). *Los Objetivos de La Administración*. Scrib. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/393122122/Los-Objetivos-de-La-Administracion#>

Orozco, G. (2022). *La importancia de la organización como etapa del proceso administrativo*. rindgastos. Recuperado el 2023, de <https://blog.rindgastos.com/pe/la-importancia-de-la-organizaci%C3%B3n-como-etapa-del-proceso-administrativo#:~:text=La%20organizaci%C3%B3n%20como%20etapa%20del%20proceso%20administrativo%20es%20fundamental%20para,alcanzar%20las%20metas%20y%20objetivos.>

Priede, T., & Figueroa, C. (2020). *Integración del personal*. Universidad Europea de Madrid. Recuperado el 2023, de [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15903/mod\\_resource/content/1/BIBLIOGRAFIA%20UNIDAD%205.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15903/mod_resource/content/1/BIBLIOGRAFIA%20UNIDAD%205.pdf)

Riquelme, J. A., Meza, A. E., & Carvalho, R. J. (2022). Liderazgo y autoridad en la resolución de problemas complejos: hacia un método de gestión. *Scielo*, 33(2). Recuperado el 2023, de [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642022000200321&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642022000200321&script=sci_arttext&tlng=pt)

Terranova, J. (2020). *Administración De Empresas I*. Universidad de Guayaquil. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/521422236/3-2-Proposito-de-La-Organizacion>

Zendesk. (2022). *Técnicas para un proceso de integración de personal exitoso*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blg/integracion-personal-proceso/#:~:text=Un%20proceso%20de%20integraci%C3%B3n%20de%20personal%20es%20donde%20se%20da,determinar%C3%A1n%20la%20permanencia%20del%20funcionario.>

## ANEXOS

### Anexo 1

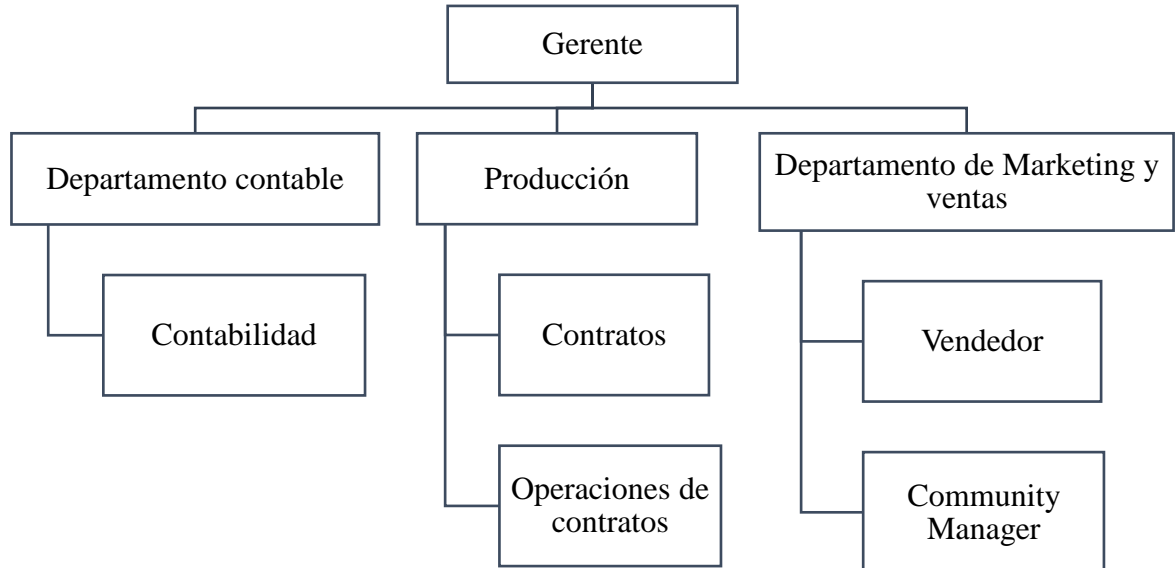
Propuesta para el mejoramiento del desempeño en el proceso de Planeación

PROBLEMA	NECESIDAD	SOLUCIÓN	ÁREA DE MEJORA
Ausencia de áreas definidas en la Planeación	Identificación de las áreas del negocio	Creación de un organigrama que identifique claramente las áreas funcionales de Pinconstru.	Dirección e Integración del Personal
Falta de metas establecidas en la Planeación	Falta de planeación	Desarrollo de planes, metas y objetivos específicos y medibles para la empresa.	Planeación
Desconocimiento de metas y objetivos por parte del personal	Socialización e información de metas y objetivos	Comunicación efectiva de las metas y objetivos establecidos a todo el personal de Pinconstru.	Planeación, Control, Integración del Personal
Ausencia de políticas escritas	Identificación de políticas necesarias	Elaboración de políticas que se ajusten a las necesidades operativas y estratégicas de la empresa.	Planeación, Control
Falta de acuerdos por escrito	Apertura a recomendaciones verbales	Documentación por escrito de las recomendaciones que contribuyan a mejorar la gestión administrativa y financiera.	Organización

**Fuente:** Elaboración propia

## Anexo 2

### Organigrama Estructural del Negocio Pinconstru



### Anexo 3

#### 1. Plan de Mejora: Proceso de Integración de Personal y Movilidad de Puestos

**Objetivo:** Establecer un proceso estructurado para la integración de personal y la movilidad de puestos que promueva la clarificación de roles y oportunidades de desarrollo en la organización.

Acciones	Responsable	Plazo	Recursos Necesarios
Diseño de Proceso de Integración	Departamento de Recursos Humanos	3 meses	Recursos humanos, presupuesto para materiales de capacitación.
Definición de Oportunidades de Movilidad	Departamento de Recursos Humanos en colaboración con los jefes de departamento	3 meses	Recursos humanos, información sobre vacantes y oportunidades.
Comunicación Efectiva	Departamento de Recursos Humanos	Continuo	Canales de comunicación claros.
Capacitación y Desarrollo Personalizado	Departamento de Recursos Humanos en colaboración con los jefes de departamento	Continuo	Recursos humanos, presupuesto para programas de capacitación.

**Fuente:** Elaboración propia

#### Indicadores de Éxito:

- Aumento en el número de empleados que participan en programas de capacitación y desarrollo.
- Reducción en la rotación de personal debido a la falta de oportunidades de desarrollo.

#### Seguimiento y Evaluación:

Se llevará a cabo un seguimiento mensual del progreso de la implementación de las acciones, y se realizarán encuestas de satisfacción para medir la percepción de los empleados sobre las oportunidades de desarrollo. Este plan de mejora tiene como objetivo mejorar el proceso de integración de personal y promover la movilidad de puestos dentro de la organización, lo que contribuirá a un ambiente de trabajo más motivador y a la retención de talento

## 2. Plan de Mejora: Diseño e Implementación de un Programa de Capacitación y Desarrollo Estructurado

**Objetivo:** Establecer un programa de capacitación y desarrollo que promueva el crecimiento profesional y mejore el desempeño de los subordinados de manera estructurada y efectiva.

Paso	Descripción	Responsable	Recursos	Indicadores de Éxito
Análisis de Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar una evaluación de las necesidades de capacitación y desarrollo de los subordinados.</li> <li>Identificar las áreas de habilidades y conocimientos que requieren mejoras.</li> </ul>	Equipo de Recursos Humanos	Encuestas, entrevistas, evaluaciones	Identificación de áreas de mejora
Definición de Objetivos de Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer objetivos claros para el programa de capacitación, alineados con las necesidades identificadas.</li> <li>Definir indicadores de éxito para medir el progreso y los resultados.</li> </ul>	Equipo de Recursos Humanos	Objetivos claros, indicadores de éxito	Objetivos establecidos y medibles
Diseño del Programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar el contenido del programa de capacitación, incluyendo materiales de capacitación, recursos y actividades.</li> <li>Diseñar un cronograma que indique la duración y la secuencia de las sesiones de capacitación.</li> </ul>	Equipo de Capacitación	Contenido, materiales, cronograma	Programa de capacitación estructurado
Selección de Métodos de Enseñanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seleccionar los métodos de enseñanza más adecuados para cada área de capacitación, como talleres, cursos en línea, mentoría, entre otros.</li> <li>Asegurarse de que los métodos sean interactivos y participativos.</li> </ul>	Equipo de Capacitación	Recursos didácticos, facilitadores	Métodos interactivos y participativos
Implementación del Programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Llevar a cabo las sesiones de capacitación de acuerdo con el cronograma establecido.</li> <li>Proporcionar a los subordinados las herramientas y recursos necesarios para su desarrollo.</li> </ul>	Equipo de Capacitación	Espacios, recursos, materiales	Sesiones de capacitación llevadas a cabo

Evaluación y Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar evaluaciones periódicas para medir el progreso de los subordinados y la efectividad del programa.</li> <li>Obtener retroalimentación de los participantes para realizar mejoras continuas.</li> </ul>	Equipo de Evaluación	Herramientas de evaluación	Evaluaciones periódicas y retroalimentación
Acompañamiento y Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer apoyo individualizado a los subordinados que lo necesiten para superar desafíos específicos.</li> <li>Facilitar la comunicación abierta y la colaboración entre los subordinados y los facilitadores de la capacitación.</li> </ul>	Equipo de Capacitación	Comunicación abierta, colaboración	Apoyo individualizado brindado a los subordinados
Medición de Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar el impacto del programa en el desempeño de los subordinados.</li> <li>Comparar los indicadores de éxito con los objetivos establecidos.</li> </ul>	Equipo de Evaluación	Indicadores de éxito, objetivos	Impacto del programa evaluado
Ajustes y Mejoras Continuas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Basándose en los resultados y la retroalimentación, realizar ajustes en el programa de capacitación según sea necesario.</li> <li>Mantener un enfoque de mejora continua para garantizar la efectividad a largo plazo.</li> </ul>	Equipo de Capacitación	Resultados, retroalimentación	Programa ajustado según resultados

**Fuente:** Elaboración propia

**Calendario de Implementación:** El programa de capacitación y desarrollo se implementará en fases a lo largo de un período definido, con sesiones regulares de capacitación y evaluaciones intermedias. Este plan de mejora tiene como objetivo fundamental fortalecer las habilidades y conocimientos de los subordinados, lo que contribuirá a un mejor desempeño en sus roles y a un ambiente de trabajo más efectivo y motivador. La implementación exitosa del programa de capacitación y desarrollo estructurado beneficiará tanto a los subordinados como a la organización en su conjunto.

**3. Plan de Mejora:** Establecer un Sistema de Retroalimentación Regular para Ayudar a los Subordinados a Mejorar su Desempeño

**Objetivo General:** Implementar un sistema de retroalimentación efectiva en toda la organización con el propósito de proporcionar a los subordinados retroalimentación regular y constructiva que les ayude a mejorar su desempeño laboral.

Acción	Responsable	Plazo de Ejecución	Recursos Necesarios	Indicadores de Éxito
1. Diseñar un sistema de retroalimentación.	Departamento de Recursos Humanos	1 mes	Herramientas de retroalimentación (formularios, encuestas, reuniones).	Sistema de retroalimentación diseñado y documentado.
2. Capacitar a los administradores en el uso del sistema.	Departamento de Recursos Humanos	2 meses	Material de capacitación, sesiones de entrenamiento.	Administradores capacitados en la retroalimentación efectiva.
3. Implementar el sistema de retroalimentación en toda la organización.	Departamento de Recursos Humanos y Administradores	3 meses	Comunicación interna, seguimiento de la implementación.	Sistema de retroalimentación en funcionamiento en toda la organización.
4. Monitorear y evaluar la efectividad del sistema de retroalimentación.	Departamento de Recursos Humanos	Continuo	Métricas de retroalimentación, encuestas de satisfacción.	Mejora continua del sistema de retroalimentación.

**Fuente:** Elaboración propia

**4. Plan de Mejora:** Desarrollar un Proceso de Selección y Promoción Basado en la Apreciación Objetiva del Desempeño

**Objetivo General:**

Establecer un proceso de selección y promoción que se base en criterios objetivos de evaluación del desempeño de los empleados, asegurando así que las decisiones de selección y promoción sean justas, transparentes y basadas en el mérito.

<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazo de Ejecución</b>	<b>Recursos Necesarios</b>	<b>Indicadores de Éxito</b>
1. Definir criterios objetivos de evaluación del desempeño.	Departamento de Recursos Humanos	2 meses	Expertise en evaluación de desempeño, reuniones de definición de criterios.	Criterios objetivos de evaluación definidos.
2. Implementar un proceso de evaluación del desempeño basado en los criterios definidos.	Departamento de Recursos Humanos	4 meses	Herramientas de evaluación, formularios, capacitación.	Proceso de evaluación del desempeño implementado.
3. Establecer un comité de selección y promoción que utilice los resultados de evaluación.	Departamento de Recursos Humanos y Comité de Selección	2 meses	Miembros del comité, comunicación interna.	Comité de selección y promoción en funcionamiento.
4. Comunicar el proceso de selección y promoción a todos los empleados.	Departamento de Recursos Humanos	1 mes	Comunicación interna, reuniones informativas.	Empleados informados y comprenden el proceso.
5. Evaluar la efectividad del proceso y realizar ajustes según sea necesario.	Departamento de Recursos Humanos	Continuo	Métricas de selección y promoción, retroalimentación del comité.	Mejora continua del proceso de selección y promoción.

**Fuente:** Elaboración propia

## Anexo 4

### 1. Plan de Mejoramiento del Desempeño y Dirección Organizativa

#### Objetivo General:

Mejorar el desempeño en el proceso de Dirección de la empresa, promoviendo un liderazgo efectivo y una comunicación clara y abierta.

Acciones de Mejora	Responsables	Indicadores de Seguimiento	Cronograma de Implementación
Implementar programas de motivación y reconocimiento para el personal, incluyendo incentivos y premios.	Gerentes de Recursos Humanos	- Porcentaje de participación en programas de motivación y reconocimiento.	Meses 1-3
Establecer metas y objetivos claros y comunicarlos a todo el equipo.	Equipo de Dirección	- Evaluación de la comprensión de las metas y objetivos por parte de los empleados.	Meses 1-3
Promover la participación activa de los empleados en la toma de decisiones y generación de ideas.	Equipo de Dirección	- Frecuencia de sugerencias e ideas presentadas por los empleados.	Meses 4-6
Brindar capacitación en habilidades de comunicación a los administradores.	Gerentes de Capacitación	- Evaluación de la comunicación interna y percepción de la claridad de las instrucciones.	Meses 1-6
Desarrollar guías y manuales claros que describan procedimientos e instrucciones de trabajo.	Equipo de Dirección	- Evaluación de la comprensión de los procedimientos por parte de los empleados.	Meses 4-6
Establecer canales de retroalimentación constante para evaluar la comprensión y resolver dudas.	Equipo de Dirección	- Frecuencia y calidad de las retroalimentaciones recibidas.	Meses 7-9
Realizar una revisión exhaustiva de la estructura organizativa para definir roles y responsabilidades claras.	Equipo de Dirección	- Evaluación de la claridad de roles y responsabilidades por parte de los empleados.	Meses 1-9
Establecer canales de comunicación abierta y receptiva, como reuniones regulares de retroalimentación.	Equipo de Dirección	- Frecuencia y participación en reuniones de retroalimentación.	Meses 4-9
Promover la presentación de ideas y sugerencias de mejora por parte de todos los colaboradores.	Equipo de Dirección	- Número de ideas y sugerencias presentadas y su implementación.	Meses 7-9

Fuente: Elaboración propia

### **Cronograma de Implementación:**

Este cronograma de implementación se llevará a cabo durante un período de 9 meses, dividiendo las acciones en etapas mensuales para abordar de manera efectiva las áreas de mejora identificadas en el proceso de Dirección.

### **Evaluación y Seguimiento:**

Se realizarán evaluaciones mensuales para medir el progreso y realizar ajustes si es necesario. Al finalizar el período de implementación, se llevará a cabo una evaluación final para analizar el impacto de las acciones y definir las próximas estrategias. Este plan de mejora tiene como objetivo fortalecer el proceso de Dirección en la empresa, promoviendo un ambiente de trabajo motivador, una comunicación efectiva y una estructura organizativa más clara y receptiva a la innovación.

## **2. Plan Integral de Mejora de Control, Seguimiento y Desarrollo Organizacional**

### **Objetivo:**

El objetivo principal de este plan es mejorar el proceso de control y seguimiento en la organización, fortaleciendo la capacidad de los empleados para comprender y aplicar técnicas de control, realizar un seguimiento efectivo de desviaciones y promover el autocontrol, la autodirección y la mejora continua.

<b>Tipo de Acción de Mejora</b>	<b>Descripción de la Acción de Mejora</b>	<b>Recursos Necesarios</b>	<b>Indicadores de Seguimiento</b>	<b>Cronograma de Implementación</b>
Desarrollo de Técnicas y Herramientas de Control	Identificación y desarrollo de técnicas y herramientas de control comprensibles para el personal.	Expertos internos y externos en control.  Recursos para formación inicial.	- Número de técnicas y herramientas desarrolladas y documentadas. - Tasa de adopción de las nuevas técnicas por parte del personal. - Evaluación de la comprensión de las técnicas por parte del personal.	Meses 1-3

Seguimiento Oportuno de Desviaciones	Establecimiento de plazos claros para el seguimiento de desviaciones y actualización constante de técnicas de control.	Herramientas de seguimiento y reporte.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de los plazos establecidos para el seguimiento de desviaciones.</li> <li>- Actualización y mejora continua de las técnicas de control y planeación</li> <li>- Generación de informes periódicos sobre el estado de desviaciones y cambios en las técnicas.</li> </ul>	Meses 1-6
Fomentar el Autocontrol y la Autodirección	Diseño e implementación de programas de desarrollo personal y profesional para promover el autocontrol y la autodirección.	Recursos para diseñar y facilitar programas de desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación del personal en programas de autocontrol y autodirección.</li> <li>- Evaluación de la efectividad de los programas en la mejora del desempeño.</li> <li>-Retroalimentación y seguimiento de los avances individuales y de equipo.</li> </ul>	Meses 4-9

**Fuente:** Elaboración propia

## Anexo 5

### Plan de Optimización de la Gestión de Control y Supervisión de Procesos

**Objetivo:** Mejorar la gestión de control y supervisión de procesos en la empresa para garantizar un seguimiento efectivo y una detección temprana de desviaciones.

**Área de Mejora:** Control y Supervisión de Procesos

**Metas:**

1. Reducir las desviaciones en un 20% en el primer trimestre.
2. Mejorar la comunicación y retroalimentación en el departamento.

Acciones	Responsables	Indicadores de Éxito	Cronograma	Recursos Necesarios
1. Desarrollar técnicas de control eficaces y estandarizadas.	Equipo de Control y Supervisión de Procesos	- Reducción de desviaciones detectadas. - Mejora en la precisión de los informes de control.	Trimestre 1	Recursos financieros para implementar nuevas herramientas de control.
2. Capacitar al personal en el uso de las nuevas técnicas y herramientas de control.	Departamento de Recursos Humanos	- Porcentaje de personal capacitado.	Trimestre 2	Espacio para sesiones de capacitación y formadores.
3. Establecer un sistema de notificación y seguimiento de desviaciones en tiempo real.	Equipo de Control y Supervisión de Procesos	- Tiempo promedio de detección y respuesta a desviaciones.	Trimestre 2	Recursos de tecnología de la información.
4. Promover una cultura de retroalimentación y mejora continua.	Gerentes de Departamento y Recursos Humanos	- Incremento en la participación de los empleados en la retroalimentación.	Trimestre 3	Programas de formación en retroalimentación y reconocimientos.
5. Revisar y actualizar regularmente las técnicas de control y supervisión.	Equipo de Control y Supervisión de Procesos	- Frecuencia de actualizaciones implementadas.	Trimestre 4	Tiempo y esfuerzo del equipo para revisión y actualización.

**Fuente:** Elaboración propia

## Anexo 6

### Establecimiento de Metas Documentadas y Comunicadas

**Descripción:** El proceso de establecimiento de metas será estructurado y documentado, desglosado por áreas clave de la empresa y orientado a ser medible y cuantificable. Se promoverá una cultura donde las metas estén claramente definidas y comunicadas a todo el personal.

Área de Mejora	Acciones Propuestas	Responsable	Recursos Necesarios	Indicadores de Éxito
Definición de Metas	Realizar talleres de definición de metas con cada departamento para establecer objetivos SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con Tiempo)	Gerente General	Facilitador de talleres, tiempo asignado	Aumento en el número de metas definidas y comunicadas de manera efectiva
Comunicación	Implementar un sistema de comunicación interna para difundir metas y progreso regularmente	Encargado de Comunicación	Plataforma de comunicación interna, material de apoyo	Incremento en la comprensión de metas por parte del personal

**Fuente:** Elaboración propia

### Mejora de la Comunicación y Fomento de la Innovación

**Descripción:** Crear un entorno que fomente la comunicación efectiva y la innovación dentro de la empresa, mediante políticas claras y un manual de procedimientos que respalden este objetivo.

Área de Mejora	Acciones Propuestas	Responsable	Recursos Necesarios	Indicadores de Éxito
Comunicación	Establecer reuniones regulares para comunicar previsiones y promover la retroalimentación	Director de Operaciones	Agenda de reuniones, canales de retroalimentación	Aumento en la participación en las reuniones y retroalimentación recibida
Innovación	Crear un comité de innovación para proponer y evaluar ideas innovadoras	Gerente de Innovación	Espacio designado, tiempo asignado	Incremento en el número de propuestas innovadoras implementadas

**Fuente:** Elaboración propia

## Formulación y Difusión de Políticas

**Descripción:** Desarrollar políticas internas que se alineen con las necesidades y objetivos de PINCONSTRU, asegurándose de que sean entendidas y seguidas por todos los empleados.

Área de Mejora	Acciones Propuestas	Responsable	Recursos Necesarios	Indicadores de Éxito
Desarrollo de Políticas	Revisar y actualizar las políticas existentes y crear un manual de procedimientos claro	Equipo de Recursos Humanos	Documentos actuales, herramientas de edición	Número de políticas actualizadas y manual de procedimientos completado
Difusión	Organizar sesiones de capacitación para presentar las nuevas políticas a todo el personal	Responsable de Capacitación	Material de presentación, tiempo asignado	Nivel de comprensión y aplicación de las políticas por parte del personal

**Fuente:** Elaboración propia

## Anexo 7

### Desarrollo de Estructura Organizacional

**Objetivo General:** Diseñar una estructura organizacional que refleje y se alinee con las áreas clave identificadas, optimizando así la distribución de responsabilidades y autoridad.

Área de Mejora	Acciones Propuestas	Responsable	Recursos Necesarios	Indicadores de Éxito
Diseño de Estructura	Realizar un análisis de las áreas clave de resultados para determinar la estructura organizacional más efectiva	Consultor Externo	Datos organizacionales, tiempo asignado	Nueva estructura organizacional implementada
Delegación de Autoridad	Establecer un proceso formal para la delegación de autoridad, incluyendo la creación de un manual de delegación	Gerente de Recursos Humanos	Manual de delegación, capacitación del personal	Incremento en la eficacia de la delegación

**Fuente:** Elaboración propia

### Clarificación de responsabilidades

**Objetivo General:** Generar documentación visual y descriptiva de cada área de la empresa, detallando claramente las responsabilidades y funciones de cada unidad organizacional.

Área de Mejora	Acciones Propuestas	Responsable	Recursos Necesarios	Indicadores de Éxito
Clarificación de Roles	Realizar entrevistas y reuniones con cada equipo para definir y documentar las responsabilidades de cada puesto	Gerente de Recursos Humanos	Tiempo asignado, material de documentación	Descripciones detalladas de puestos creadas y acordadas
Comunicación	Implementar un sistema de comunicación para compartir las descripciones de los puestos con todo el personal	Encargado de Comunicación	Plataforma de comunicación interna, capacitación	Nivel de comprensión de los roles por parte del personal

**Fuente:** Elaboración propia

## Fortalecimiento del proceso de delegación

**Objetivo General:** Establecer un proceso formal y eficiente de delegación de responsabilidades y autoridad, asegurando claridad en las líneas de mando y la toma de decisiones.

Área de Mejora	Acciones Propuestas	Responsable	Recursos Necesarios	Indicadores de Éxito
Establecer Controles	Crear un sistema de seguimiento y evaluación para las responsabilidades delegadas	Gerente de Operaciones	Herramientas de seguimiento, capacitación del personal	Nivel de cumplimiento de las responsabilidades delegadas
Retroalimentación	Establecer sesiones regulares de retroalimentación para evaluar el progreso y los desafíos con respecto a las responsabilidades delegadas	Equipo de Supervisión	Tiempo asignado, espacio designado para reuniones	Mejoras identificadas y aplicadas en el proceso de delegación

**Fuente:** Elaboración propia

Estas propuestas están diseñadas para abordar las necesidades de desarrollo identificadas en PINCONSTRU en el proceso de organización, ayudando a establecer una estructura más clara, definir roles y responsabilidades, y fortalecer el proceso de delegación para mejorar el desempeño administrativo y organizacional.

## Anexo 8

### Desarrollo de un Manual de Bienvenida y Roles

**Objetivo General:** Establecer un proceso estructurado y claro para la integración de nuevos empleados, proporcionando información detallada sobre roles, responsabilidades y procesos de la organización.

Acciones Propuestas	Responsable	Recursos Necesarios	Indicadores de Éxito	Acciones Propuestas
Creación de un manual formal de bienvenida y roles	Gerente de Recursos Humanos	Material de documentación, tiempo asignado	Manual de bienvenida y roles completado y distribuido	Creación de un manual formal de bienvenida y roles
Entrenamiento sobre el uso y aplicación del manual	Encargado de Capacitación	Sesiones de entrenamiento, material de apoyo	Nivel de comprensión y aplicación del manual por el personal nuevo	Entrenamiento sobre el uso y aplicación del manual
Retroalimentación continua para mejorar el manual	Equipo de Integración	Mecanismos de retroalimentación, reuniones programadas	Actualizaciones periódicas del manual basadas en retroalimentación	Retroalimentación continua para mejorar el manual

**Fuente:** Elaboración propia

### Implementación de Planes de Carrera y Tutoría

**Objetivo General:** Promover el crecimiento profesional y personal de los empleados a través de programas de capacitación, desarrollo de habilidades y mentorías, creando un camino claro para su progreso dentro de la empresa.

Acciones Propuestas	Responsable	Recursos Necesarios	Indicadores de Éxito	Acciones Propuestas
Diseño e implementación de programas de capacitación y tutoría	Gerente de Desarrollo Organizacional	Recursos de capacitación, planificación	Programas establecidos y en funcionamiento	Diseño e implementación de programas de capacitación y tutoría
Identificación de mentores y establecimiento de roles	Gerentes de Departamento	Identificación de mentores, tiempo asignado	Mentores asignados y roles definidos	Identificación de mentores y establecimiento de roles
Evaluación periódica de la	Equipo de Recursos Humanos	Herramientas de	Mejora continua del	Evaluación periódica de la

efectividad del programa		evaluación, seguimiento	programa de tutoría	efectividad del programa
--------------------------	--	-------------------------	---------------------	--------------------------

**Fuente:** Elaboración propia

### **Evaluación Objetiva y Regular del Desempeño**

**Objetivo General:** Evaluar de manera sistemática el rendimiento de los empleados, estableciendo metas claras y proporcionando retroalimentación constructiva para mejorar el desempeño individual y colectivo en la organización

<b>Acciones Propuestas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos Necesarios</b>	<b>Indicadores de Éxito</b>	<b>Acciones Propuestas</b>
Establecimiento de metas y criterios claros de desempeño	Gerentes de Departamento	Definición de metas, criterios medibles	Metas establecidas y comunicadas	Establecimiento de metas y criterios claros de desempeño
Implementación de un sistema de evaluación periódica	Gerente de Recursos Humanos	Herramientas de evaluación, planificación	Evaluaciones realizadas en tiempos programados	Implementación de un sistema de evaluación periódica
Retroalimentación constructiva y planes de mejora	Gerentes y Recursos Humanos	Sesiones de retroalimentación, seguimiento	Mejoras evidentes en el desempeño	Retroalimentación constructiva y planes de mejora

**Fuente:** Elaboración propia

## Anexo 9

### Fomento de la Motivación y Alineación de Intereses

**Objetivo General:** Promover un ambiente donde los intereses personales de los empleados estén alineados con los objetivos de la empresa, incentivando la motivación individual y colectiva para mejorar el compromiso y el desempeño.

Acciones Propuestas	Responsable	Recursos Necesarios	Indicadores de Éxito	Acciones Propuestas
Encuestas o entrevistas individuales para comprender intereses	Gerente de Recursos Humanos	Tiempo asignado, cuestionarios	Análisis de intereses alineados con los de la empresa	Encuestas o entrevistas individuales para comprender intereses
Programas de desarrollo personalizado	Equipo de Desarrollo Organizacional	Planificación, materiales de capacitación	Programas establecidos y participación activa	Programas de desarrollo personalizado
Creación de incentivos alineados con los objetivos empresariales	Gerentes de Departamento	Estrategias de incentivos, seguimiento	Incremento en la motivación y cumplimiento de metas	Creación de incentivos alineados con los objetivos empresariales

Fuente: Elaboración propia

### Claridad en Instrucciones y Mejora Comunicacional

**Objetivo General:** Establecer un marco de comunicación efectiva que asegure la comprensión clara de las instrucciones y promueva una interacción fluida y comprensible entre los diferentes niveles jerárquicos en la organización.

Acciones Propuestas	Responsable	Recursos Necesarios	Indicadores de Éxito	Acciones Propuestas
Entrenamiento en comunicación efectiva para gerentes	Encargado de Capacitación	Sesiones de capacitación, materiales	Mejora en la claridad y efectividad de la comunicación	Entrenamiento en comunicación efectiva para gerentes
Establecimiento de protocolos de comunicación clara y efectiva	Gerentes de Departamento	Guías de comunicación, seguimiento	Uso exitoso de protocolos y retroalimentación positiva	Establecimiento de protocolos de comunicación clara y efectiva
Creación de canales de retroalimentación y consulta	Equipo de Recursos Humanos	Plataformas de feedback, tiempo	Incremento en el uso y efectividad de canales de feedback	Creación de canales de retroalimentación y consulta

Fuente: Elaboración propia

## Incremento de Contacto Directo

**Objetivo General:** Facilitar un mayor contacto y comunicación directa entre administradores y subordinados para mejorar la relación, fomentar la mentoría y el coaching, y crear un entorno de trabajo colaborativo y abierto.

<b>Acciones Propuestas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos Necesarios</b>	<b>Indicadores de Éxito</b>	<b>Acciones Propuestas</b>
Establecer reuniones regulares entre administradores y subordinados	Gerentes de Departamento	Agenda de reuniones, compromiso	Aumento en la frecuencia y calidad de interacciones	Establecer reuniones regulares entre administradores y subordinados
Programas de mentoría y coaching	Equipo de Desarrollo Organizacional	Asignación de mentores, seguimiento	Participación activa y mejora en habilidades	Programas de mentoría y coaching
Políticas de puertas abiertas y comunicación informal	Gerente General	Cultura organizacional, comunicación	Creación de un entorno abierto y colaborativo	Políticas de puertas abiertas y comunicación informal

**Fuente:** Elaboración propia

## Anexo 10

### Plan de Acción para Mejorar el Proceso de Control en PINCONSTRU

Acción	Objetivo	Estrategias	Recursos	Responsables	Plazo
Implementación de KPIs y estándares	Desarrollar controles que reflejen los planes	-Desarrollar KPIs alineados a los objetivos del negocio - Crear manuales de procedimientos estándar	- Software de gestión - Capacitaciones	- Director de Operaciones - Gerentes de Departamento	9 meses
Sistema de reporte en tiempo real	Alertar sobre desviaciones de forma oportuna	-Implementar reportes en tiempo real -Capacitar a empleados en la respuesta a sistemas de reporte	- Sistemas de reporte -Talleres de capacitación	- Jefe de TI - Gerentes de Departamento	4 meses
Detección de excepciones	Detectar excepciones en tiempo real	- Establecer umbrales de alerta - Realizar auditorías periódicas	- Herramientas de análisis de datos - Auditor interno	- Auditor Interno - Jefe de Control de Gestión	3 meses
Desarrollo de dashboards	Facilitar la comprensión de la información	- Crear dashboards intuitivos - Formar en interpretación de datos	- Herramientas de visualización - Formadores	- Jefe de TI - Gerentes de Departamento	5 meses
Protocolo de acciones correctivas	Responder efectivamente a las desviaciones	-Establecer protocolo de respuesta rápida -Formación en metodologías de control modernas	- Protocolos - Programas de formación	- Director de Calidad - Gerentes de Departamento	6 meses
Promoción de autoverificación y comunicación	Mejorar autoverificación y comunicación de problemas	-Implementar sistemas de autoverificación -Establecer canales de comunicación claros	- Herramientas de autoverificación - Sistemas de comunicación	- Gerentes de Departamento - Jefe de Recursos Humanos	6 meses

Este plan es un marco general y debe ser adaptado para cumplir con las especificidades y limitaciones de PINCONSTRU. Es importante que cada acción sea seguida por indicadores de seguimiento para medir el éxito de la implementación y ajustar la estrategia según sea necesario.