



Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas

División de Estudios de Posgrado

Maestría en Administración

***“Diseño Organizacional de una empresa operadora de Transporte
Turístico en la Ciudad de Morelia, Michoacán”***

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

L.A. Alejandra Celeste Hernández Álvarez

Director de Tesis:

Dr. Javier Antonio Barajas Mendoza

AGRADECIMIENTOS

Al Dr. Javier Antonio Barajas Mendoza, por su tiempo, disposición, paciencia y valiosa aportación de experiencia y conocimientos a esta investigación.

A los dueños de la empresa Transportadora RUNA S.A. de C.V., el Sr. Narciso Chacón Velázquez y Rubén Omaña González, por su colaboración y aportaciones para el desarrollo de la investigación.

A la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, quien me ha formado profesionalmente dándome la oportunidad de ser una mejor persona para la sociedad, con todos los conocimientos adquiridos.

DEDICATORIA

A Dios, que me ha permitido llegar a este momento logrando un objetivo más en mi vida con las personas que más quiero.

A mis Papás y Hermanos, gracias por su apoyo incondicional y su cariño, les brindo todo mi amor, admiración y respeto.

A Narciso, gracias por tu apoyo incondicional, tu amor y paciencia, por motivarme cada día para conseguir mis objetivos y ser mejor persona, por estar a mi lado en todo momento sin importar nada, pero sobre todo por ser mi compañero, te admiro y te respeto.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación de tesis tiene como objetivo diseñar la estructura organizacional de la empresa Transportadora RUNA, S.A. de C.V., una de muchas micro empresas que opera en la ciudad de Morelia, Michoacán. La importancia de realizar dicha estructura radica en que la empresa, desde hace mucho tiempo, ha venido operando informalmente, y con la demanda del mercado, la competencia y organismos reguladores del transporte en México, ha surgido la necesidad de estructurarse formalmente con miras de crecimiento futuro; esto permitirá a la empresa hacerle frente a los futuros problemas de organización que puedan presentarse, así como fomentar el desarrollo, calidad y rentabilidad de la empresa. También formará las bases para estudios y prácticas posteriores que motiven su crecimiento. **(Palabras clave: Diseño organizacional, estructura organizacional, transporte, manuales y diagramas).**

ABSTRACT

This thesis research aims to design the organizational structure of the company Transportadora RUNA, S.A. de C.V., one of many micro enterprises operating in the city of Morelia, Michoacan. The importance of this structure is that the company, for a long time, has been operating informally, and market demand, competition and transport regulators in Mexico bodies, the need has arisen formally structured towards growth future; this will allow the company to face future organizational problems that may arise and to promote development, quality and profitability. Also it forms the basis for further studies and practices that encourage growth. **(Keywords: organizational design, organizational structure, transport, manuals and diagrams).**

ÍNDICE

Contenido	Página
Documentos de anuencia.....	<i>i</i>
Agradecimientos.....	<i>ii</i>
Dedicatoria.....	<i>ii</i>
Índice.....	<i>iii</i>
Resumen.....	<i>vii</i>
Abstract.....	<i>vii</i>
1. Introducción.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	4
1.2. Pregunta de investigación.....	5
1.3. Objetivo general.....	5
1.4. Justificación.....	5
1.5. Hipótesis.....	6
2. Antecedentes.....	7
2.1. Fundamentos del transporte.....	7
2.2. Clasificación del transporte.....	14
2.2.1. Transporte turístico.....	14
2.2.1.1. Transporte acuático.....	14
2.2.1.2. Transporte aéreo.....	15
2.2.1.3. Transporte terrestre.....	15
2.3. Origen de Transportadora RUNA, S.A. de C.V.....	16
3. Marco Teórico.....	19
3.1. Aspectos generales de la administración.....	19

Contenido	Página
3.2. La organización en las empresas.....	21
3.3. Proceso administrativo.....	24
3.4. Generalidades de las micro, pequeñas y medianas empresas.....	28
3.5. Aspectos generales del Diseño Organizacional.....	34
3.5.1. Estructura versus diseño.....	35
3.5.2. Las dimensiones de la Estructura Organizacional.....	41
3.5.3. Clasificación y descriptores de un Organigrama.....	44
3.5.4. Importancia del Diseño de Puestos.....	45
3.5.5. Fundamento de los Manuales de una empresa.....	49
3.5.6. Descripción y objetivos de los Diagramas de Flujo.....	53
4. Sistematización.....	57
4.1. Razón social de la Empresa de Transporte Turístico.....	57
4.2. Determinación de la Misión de la Organización.....	58
4.3. Determinación de la Visión de la Organización.....	59
4.4. Establecimiento de los Valores de la Organización.....	59
4.5. Filosofía de Transportadora RUNA, S.A. de C.V.....	60
4.6. Diseño de la estructura organizacional de la Transportadora RUNA, S.A. de C.V.....	61
4.7. Definición de puestos.....	63
4.8. Manual de reclutamiento y selección.....	66
4.9. Manual de descripción de puestos.....	68
4.10. Manual de organización y operación de eventos.....	73
5. Conclusiones y recomendaciones.....	78

Contenido	Página
Bibliografía.....	80
Referencias bibliográficas.....	80
Referencias de internet.....	82
Lista de cuadros	
Cuadro 1: Estratificación de las PyMES.....	30
Cuadro 2: Clasificación de las empresas para determinar su tamaño con base al factor humano.....	30
Cuadro 3: Dimensiones organizacionales en relación a decisiones organizacionales..	43
Cuadro 4: Símbolos básicos para elaborar un diagrama de flujo.....	55
Cuadro 5: Filosofía de RUNA, S.A. de C.V.....	61
Cuadro 6: Definición de puesto de Conductor de Camioneta.....	63
Cuadro 7: Definición de puesto de Conductor de Autobús.....	64
Cuadro 8: Definición de puesto de Contador General.....	65
Cuadro 9: Manual de reclutamiento y selección.....	66
Cuadro 10: Manual de diseño del puesto de Conductor de Camioneta.....	69
Cuadro 11: Manual de diseño del puesto de Conductor de Autobús.....	70
Cuadro 12: Manual de diseño del puesto de Contador General.....	71
Cuadro 13: Manual de organización y operación de eventos.....	73
Lista de figuras:	
Figura 1: Modelo conceptual del diseño de puestos.....	48
Figura 2: Organigrama general de Transportadora RUNA, S.A. de C.V.....	62

Contenido	Página
Figura 3: Diagrama de flujo para reclutamiento y selección de personal de Transportadora RUNA, S.A. de C.V.	75
Figura 4: Diagrama de Flujo de Descripción de Puestos de Conductor de Camioneta, Conductor de Autobús y Contador General de Transportadora RUNA, S.A. de C.V..	76
Figura 5: Diagrama de flujo para la organización y operación de eventos de Transportadora RUNA, S.A. de C.V.	77

RESUMEN

El presente trabajo de investigación de tesis tiene como objetivo diseñar la estructura organizacional de la empresa Transportadora RUNA, S.A. de C.V., una de muchas micro empresas que opera en la ciudad de Morelia, Michoacán. La importancia de realizar dicha estructura radica en que la empresa, desde hace mucho tiempo, ha venido operando informalmente, y con la demanda del mercado, la competencia y organismos reguladores del transporte en México, ha surgido la necesidad de estructurarse formalmente con miras de crecimiento futuro; esto permitirá a la empresa hacerle frente a los futuros problemas de organización que puedan presentarse, así como fomentar el desarrollo, calidad y rentabilidad de la empresa. También formará las bases para estudios y prácticas posteriores que motiven su crecimiento. **(Palabras clave: Diseño organizacional, estructura organizacional, transporte, manuales y diagramas).**

ABSTRACT

This thesis research aims to design the organizational structure of the company Transportadora RUNA, S.A. de C.V., one of many micro enterprises operating in the city of Morelia, Michoacan. The importance of this structure is that the company, for a long time, has been operating informally, and market demand, competition and transport regulators in Mexico bodies, the need has arisen formally structured towards growth future; this will allow the company to face future organizational problems that may arise and to promote development, quality and profitability. Also it forms the basis for further studies and practices that encourage growth. **(Keywords: organizational design, organizational structure, transport, manuals and diagrams).**

1. INTRODUCCIÓN

En una era de tecnología, comunicaciones y gran competencia económica como la que se vive, el empirismo en los negocios aún es común en la actualidad; empresas micro, pequeñas y medianas siguen trabajando basándose en la dinámica de trabajo que a diario realizan sin que exista una empresa formalmente constituida.

Al parecer, la preocupación de estas empresas es ganarse un lugar en el mercado, incrementando la productividad y rentabilidad, y los problemas a los cuales están atentos resolver, son aquellos que distan bastante de alcanzar los objetivos establecidos por alguna corriente científica administrativa. Las organizaciones innovadoras que se adhieren a una corriente administrativa en la mayoría de las ocasiones son las que logran un mejor posicionamiento de mercado, y por ende, utilidades y ganancias. Las organizaciones o también llamadas empresas, deben responder rápidamente a los cambios que se presentan en el entorno, ya sean estos económicos, sociales, tecnológicos e incluso políticos. Estos elementos, entre otros, presionan a cualquier organización no importando su giro o función social, por lo cual, deben fortalecerse competitivamente permitiendo con ello, identificar mejor las oportunidades de negocio en comparación con sus competidores.

Acorde a Jones (2014 p.2) una organización es una herramienta o un medio que los individuos utilizan para coordinar sus acciones con el propósito de obtener algo que desean o valoran, es decir, para alcanzar sus metas. Las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan en un ambiente dinámico y deben responder a las demandas que su entorno les exige, para responder a tales exigencias, las empresas deben contar con recursos humanos, financieros, materiales y técnicos bien estructurados con mecanismos que permitan hacerlo de manera eficaz y eficiente, así como ser capaces de asumir la responsabilidad de las decisiones que toman. Es decir, deben tener una capacidad de respuesta a la problemática del entorno no solamente para sobrevivir sino para alcanzar sus objetivos y metas económicas.

La Administración ofrece una gama de posibilidades para que las empresas puedan mejorar su actuación en los aspectos tanto económicos como sociales. Sin embargo, el diseño organizacional permite a las empresas formar los pilares en los cuales descansa la organización, su relación con los elementos que la integran, así como el entorno en el que opera. El contar con una organización que se desempeñe, coordine y mantenga un flujo de información en sus procesos, facilita la tarea de alcanzar los objetivos que se persiguen. Al respecto, Jones (2014 p.9) anota que el diseño organizacional es el proceso mediante el cual los gerentes seleccionan y administran aspectos de la estructura y cultura, de tal forma, que la organización controle las actividades necesarias para alcanzar sus metas.

La sociedad en la actualidad requiere de un sinnúmero de empresas para satisfacer cuando menos las necesidades básicas, sin mencionar todo el cúmulo de organizaciones que se dedican a satisfacer aspectos culturales. Varela (2001 p.2) establece que el ser humano, desde sus primeros pasos en la tierra, ha sido el artífice fundamental de todas las innovaciones y modificaciones que hoy se perciben en el entorno, ya que busca siempre mejorar las condiciones de vida, un mayor desarrollo personal y comunitario, una mayor sensación de felicidad, un nivel de vida más acorde con sus expectativas; es decir, lo que la cultura humana ha asociado a progreso, desarrollo, bienestar y superación.

A lo largo de la historia, los contactos humanos a través de zonas geográficas cada vez más extensas han aumentado la variedad de recursos, productos, servicios y mercados que están a disposición de los consumidores. Se ha modificado la forma en que queremos y esperamos vivir. Los cambios que han llevado a las empresas a considerar lugares cada vez más distantes como fuentes de suministro y mercados afectan a casi todas las industrias y, a su vez, a los consumidores (Daniels, J., Radebaugh, L. y Sullivan, D. 2010 p. 6)

La presente investigación de tesis considera trascendental estudiar a las empresas que se dedican al giro del transporte turístico, mismo que se ha incrementado de manera sobresaliente en los últimos años, derivado de la necesidad que poseen las personas para trasladarse de un lugar a otro e incluso a lugares cada vez más distantes e inhóspitos, lo cual exige transportarse con la comodidad que proporciona el viajar, ya sea de forma grupal o

con atención particular, siendo esta la diferencia del traslado en líneas de autobuses comerciales o renta de vehículos particulares.

El turismo en Michoacán cuenta con una diversidad de atractivos culturales y ecológicos, destacando las ciudades históricas como la capital Moreliana, cuyo centro histórico colonial fue declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en el año de 1991; los declarados pueblos mágicos como son: Pátzcuaro, Cuitzeo, Tlalpujahua, Santa Clara del Cobre, Angangueo, Tzintzuntzan, Tacámbaro y Jiquilpan, que son localidades que tienen atributos simbólicos, leyendas, historia, hechos trascendentales, con sus propias manifestaciones socio-culturales, y que significan actualmente una gran oportunidad para el aprovechamiento turístico (Recuperado de <http://www.sectur.gob.mx/pueblos-magicos>).

Estos lugares, aparte de ofrecer un destino turístico para el empresario del transporte turístico, representan una derrama económica de impuestos para el Sector Gobierno, así mismo, la generación de empleos directos e indirectos. Por otra parte, existen diversos atractivos en el Estado de Michoacán, siendo las festividades representativas, no solo en el país, sino de manera internacional, como es: el Día de Muertos en las riveras del Lago Pátzcuaro, que fue declarado Patrimonio intangible de la Humanidad por la UNESCO en el año 2003. Por otra parte, en la Ciudad de Morelia se realizan cada año festivales culturales como son: de música, órgano, guitarra y cine. Aunado a ello, en lo que respecta al turismo ecológico el Estado tiene la reserva de la biosfera de la Mariposa Monarca declarada Patrimonio Natural de la Humanidad por la UNESCO en el año 2008.

Aunado a lo anterior, existen otras riquezas culturales como la propia gastronomía, música, bailes, espectáculos, tradiciones, plazas, monumentos y parques en todo el Estado, los cuales generan un sitio turístico que atrae a personas de todo el mundo. Por lo cual, el transporte ofrece un papel de suma importancia; para satisfacer dichas necesidades, a medida que los medios de transporte mejoren y se perfeccionen, pueden impactar en la demanda turística creciente.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hernández (2014 p.36) anota que plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación. Por lo cual, las empresas dedicadas a la transportación turística en la Ciudad de Morelia, Michoacán, en su mayoría son empresas micro y pequeñas, las cuales han trabajado, desde sus comienzos, principalmente con una dinámica de trabajo que la experiencia cotidiana les ha brindado, y normalmente se trata de empresas conformadas por uno a tres dueños con empleados cuya función es la de conductor, no considerando necesaria la formalización y estructuración de estas, sino hasta que los clientes requieran facturar los servicios prestados, es cuando ven la necesidad de constituirse legalmente. La parte de la estructura de la empresa en cuanto a la organización, no es considerada necesaria, ni están dispuestos a invertir tiempo y dinero en una adecuada estructura organizacional; solo les basta cumplir con las necesidades básicas de la empresa, los empleados y los clientes.

Otra problemática es su capacidad de respuesta lenta cuando la demanda del servicio de transporte turístico aumenta, estas empresas requieren satisfacer dichas necesidades y normalmente lo realizan incrementando el número de vehículos, el personal que los opera y una organización y coordinación que les permita responder de manera eficaz y eficiente a la demanda del mercado y así cumplir con sus compromisos, sin planeación ni estructuración de actividades.

Estas empresas al no contar con una estructura organizacional adecuada, no les permite facilitar tanto los procesos como la comunicación al interior de la organización, por lo cual les generará problemas que les evite responder a las necesidades diarias del trabajo, dando como resultado, problemas tanto económicos como de operatividad, resultando ser: el brindar un mal servicio al cliente, contar con personal que no cumple con el perfil requerido para desempeñar correctamente las funciones que le son asignadas, ocasionado que los clientes prefieran los servicios de otras empresas de transporte turístico.

Al no tener un control financiero establecido, la toma de decisiones respecto a esta situación, sin duda alguna generará problemas económicos. Es por ello, que es imperante la

necesidad de que este tipo de empresas posean una estructura organizacional para crecer y ser más rentables, como es el caso de la empresa Transportadora RUNA, S.A. de C.V.

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Las preguntas de investigación son las que orientan hacia las repuestas que se buscan con la investigación. No deben utilizar términos ambiguos ni abstractos (Hernández 2014 p.38).

¿Es importante establecer la estructura organizacional en una micro empresa operadora de transporte turístico en la ciudad de Morelia, Michoacán con la finalidad de mejorar su operatividad en los servicios turísticos?

1.3. OBJETIVO GENERAL

Los objetivos de la investigación señalan a lo que aspira la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio (Hernández 2014 p.37). Con base en lo expuesto:

El objetivo de la presente investigación de tesis es diseñar la estructura organizacional de la empresa Transportadora RUNA, S.A. de C.V., dedicada a la transportación turística cuyas actividades operativas son realizadas en la ciudad de Morelia, Michoacán, con la finalidad de establecer un orden apegado a la administración científica acorde a los aspectos teóricos que permitan fortalecer dicha empresa.

1.4. JUSTIFICACIÓN

La justificación de la investigación indica el porqué de la misma exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante, Hernández (2014 p.40). Por lo tanto, la presente investigación tiene el propósito de diseñar la estructura organizacional de la empresa RUNA, S.A. de C.V., dedicada a la transportación turística en la ciudad de Morelia, Michoacán. Debido a que esta

organización inicia y continúa con sus actividades de manera empírica y con un crecimiento desarticulado, lo cual ha ocasionado problemas de índole organizacional, económico y actualmente de cumplimiento con disposiciones legales emanadas por los reglamentos de autorización de permisos federales e incluso locales.

1.5. HIPÓTESIS

¿Es posible que al implementar el diseño de la estructura organizacional de la empresa Transportadora RUNA, S.A. de C.V., dedicada a la transportación turística, pueda mejorar las actividades operativas y cumplir con los requerimientos exigidos por los organismos reguladores del transporte turístico, mismas que son realizadas en la ciudad de Morelia, en todo el Estado así como en el interior de la República Mexicana. Así mismo, pueda tener una mejor organización, a fin de incrementar el desarrollo, crecimiento, y rentabilidad de la empresa?

La hipótesis son las preguntas de una investigación o estudio; indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Son respuestas provisionales a las preguntas de investigación (Hernández 2014 p.104).

2. ANTECEDENTES

2.1. FUNDAMENTOS DEL TRANSPORTE

La historia del transporte terrestre puede entenderse como el reflejo de la evolución social.

Ya en la prehistoria, el hombre poseía un rudimentario pero eficiente sistema de caminos interconectados, por el cual trasladaban distintos tipos de mercaderías, fuera a pie, a lomo de animales, canoas, botes o cualquier medio con el que contaban (Recuperado de: <https://transporteinternacional.blogspot.mx/2006/09/historia-del-transporte.html>).

En principio y derivado de la necesidad del hombre para obtener y transportar sus alimentos, se tuvo la necesidad de domesticar a los animales; el perro fue el primer animal que domesticó, después animales más grandes y fuertes para transportar cosas con mayor peso y para trasladarse él mismo. Con la llegada del comercio, el hombre comenzó a establecer rutas comerciales y crear medios de transporte jalados por caballos para trasladarse de un lado a otro, a las personas y sus pertenencias o mercancías.

Posteriormente, hubo un gran invento, la rueda, hace 5500 años aproximadamente, y con esto comenzó un cambio en el medio de transporte, ya que así logro trasladarse más fácil y rápido. Este invento propició el paso para nuevos medios de transporte, como lo fue el ferrocarril en el año de 1827 en Estado Unidos. En otros países también empezó a incursionar el ferrocarril, como fue el caso de España, cuya primera línea ferroviaria fue inaugurada en 1848 entre las ciudades de Barcelona y Mataró; para el año de 1870 Europa contaba con toda una red de ferrocarriles. En el caso de América Latina, a partir de 1850 este modo de transporte comenzó su expansión. En México, por el año de 1945 los ferrocarriles comenzaron a ser deficitarios, dando paso al transporte por carretera, tanto de pasajeros como de mercancías.

Con el tiempo, hubo la necesidad del hombre por transportarse individualmente y fue en el año de 1818 cuando se inventó la llamada Draisine, descubrimiento antecedente de la bicicleta. En 1882, con el descubrimiento del petróleo, se descubrió que con el uso de esta

sustancia, se podía impulsar un pistón más rápido. Con el tiempo surgieron otros inventos con la aplicación del petróleo, como es el caso del acero, con el cual se creó el automóvil. Las guerras desarrollaron nuevas clases de automóviles, tales como los tanques y autobuses. Hoy en día la industria automotriz es una de las más grandes e importantes del mundo, antiguamente se consideraban como un lujo y ahora se dice ser una necesidad (Recuperado de: http://es.wikipedia.org/wiki/Transporte_terrestre).

A continuación se presenta, primero una cronología del transporte terrestre en el mundo y posteriormente una cronología de la evolución del automóvil:

Cronología del transporte

1712: Newcomen inventa el primer Motor a vapor. Es un motor de viga que solo realiza movimientos verticales. Es útil para extraer agua de las minas y es el precursor del uso del vapor como fuente de energía, lo que tendría un enorme impacto en el futuro del transporte.

1737: John Harrison, un carpintero inglés, crea el primer cronómetro marino, un aparato extremadamente útil para los navegantes para determinar su verdadera longitud en el mar.

1765: El ingeniero James Watt crea el primer motor de vapor útil en la Universidad de Glasgow. Este motor movía un eje giratorio, lo que posibilitaba su uso para el transporte.

1769: El francés N. Cugnot inventa un triciclo impulsado por vapor, considerado el primer automóvil del mundo.

1770: Se inventan las bicicletas modernas.

1783: Primer vuelo en globo de aire caliente realizado por los hermanos Montgolfier en Francia. De profesión fabricantes de papel, volaron en un globo de papel lleno de aire caliente.

1798: John McAdam inventa una manera de hacer pavimentos de carretera con piedras compactadas. Se conocen como las carreteras con pavimento de macadam, más económico y duradero.

1804: El inventor R. Trevithick construye la primera locomotora a vapor.

1807: Isaac de Rivas inventa un vehículo impulsado por hidrógeno.

1807: Robert Fulton, un inventor norteamericano, construye un barco de vapor utilizando un motor Watt modificado. Este barco de vapor de palas se desplazó desde Nueva York hasta Aibany.

1829: George Stephenson y su hijo construyen la Rocket, la primera locomotora de vapor eficaz. El diseño del motor de Stephenson se usaría durante años en las locomotoras.

1839: Charles Goodyear inventa el proceso de vulcanización del caucho para hacerlo más duro y resistente a las sustancias químicas.

1843: I.K. Brunel bautiza el Great Britain, el primer gran barco de acero impulsado por una hélice. Funcionó bien durante casi tres décadas. Bruñe también construyó el Great Eastern, un enorme catamarán de vapor con palas y hélice, en 1858.

1860: John Lenoir crea un motor de combustión interna que funciona con gas encendido.

1862: Alphonse Beau de Rochas plantea los principios de un motor de combustión interna de cuatro tiempos.

1876: N. Otto inventa el motor de combustión interna de cuatro tiempos.

1869: George Westinghouse inventa el freno de aire comprimido para locomotoras, que daría lugar a los modernos frenos de seguridad de los trenes.

1873: Andrew S. Hallidie inventa el primer tranvía.

1881: Se presenta en París un triciclo eléctrico.

1884: G. Daimler y W. Maybach desarrollan un motor de cuatro tiempos de alta velocidad que quema gasolina. Crean también un carburador donde mezclan el combustible y el aire necesarios para el motor de combustión.

1885: Daimler crea la primera motocicleta. Karl Benz construye el primer automóvil útil, un vehículo de tres ruedas con un marco de acero.

1886: Daimler crea el primer vehículo de cuatro ruedas.

1888: John Boyd Dunlop desarrolla la primera rueda neumática.

1889: Daimler construye un automóvil de cuatro velocidades con motor trasero.

1900: El oficial de caballería Ferdinand von Zeppelin realiza el primer vuelo en un dirigible. Los dirigibles rígidos o zeppelines tuvieron mucho éxito y se emplearon hasta finales de la década de 1930, a pesar de la aparición de los aviones.

1903: Los hermanos Wright inventan y hacen volar la primera máquina más pesada que el aire, un biplano de 12 metros propulsado por un motor de 12 caballos.

1906: Los hermanos norteamericanos Francis y Freelan Stanley fabrican un automóvil de vapor, que establece un récord mundial al recorrer una milla en 28.2 segundos, una velocidad superior a 193 kilómetros por hora.

1907: Los hermanos Breguet vuelan con un giroplano, una máquina con cuatro rotores. El giroplano fue el precursor del helicóptero.

1908: El empresario norteamericano Ford construye el primer automóvil para el gran mercado. El modelo "T" tiene mucho éxito porque es económico, versátil y de fácil mantenimiento.

1908: Graham Bell y Casey Baldwin inventan el acuaplano.

Cronología del Automóvil

1774: George Watt inventa una locomotora a vapor para carreteras, que puede marchar a diez kilómetros por hora.

1802: Empieza a funcionar el primer carruaje a vapor con pasajeros en Inglaterra.

1846: El escocés Robert William Thomson patenta el primer neumático en Francia.

1860: El belga Etienne Lenoir patenta el primer motor a explosión.

1866: Gottlieb Daimler construye el primer automóvil con un motor de combustión interna. Sólo tiene un pistón que funciona horizontalmente.

1868: Se instala en Londres la primera señal de tráfico luminosa del mundo, que funciona con gas, cerca de Parliament Square.

1889: John Boyd Dunlop crea la primera fábrica de neumáticos.

- Gran Bretaña introduce el primer impuesto de circulación del mundo.

1891: Henry Ford empieza a trabajar en la fábrica de Edison, donde adquirirá los conocimientos necesarios para montar su primer vehículo el año siguiente.

1893: El ingeniero alemán Rudolf Diesel inventa el motor de combustión sin bujías y dotado autoencendido.

- Se exportan a Estados Unidos los primeros coches, de la marca Benz, que es la primera empresa en fabricar vehículos de uso público, los taxis.
- La policía de París introduce las primeras placas de matrícula en los coches.

1894: Se celebra la primer carrera de coches entre Rouen y París, de 126 km.

1895: Se publica en Inglaterra la primera revista de coches, The Autocar.

- Michelin desarrolla el primer neumático. Al año siguiente también los fabricaría Dunlop en Inglaterra para los coches de Frederick Manchester.
- La American Motor League y el Automobile Club de París son las primeras asociaciones de automovilistas de la historia.

1898: Louis Renault construye su primer vehículo en Francia con la cabina completamente cerrada.

1899: Se funda la fábrica FIAT en Italia.

1901: Los primeros pozos de petróleo en Texas hacen que la fabricación de vehículos se dispare.

- Henry Ford empieza a idear la primera cadena de producción que se pondrá en marcha en 1913.
- El estadounidense Ransom Eli Olds, constructor del primer coche de vapor en su país, produce el primer vehículo fabricado en serie, el Oldsmobile Curved Dash.
- Se introducen en Nueva York las placas de matrícula.

1903: El francés Gustave Desiré patenta el primer cinturón de seguridad.

1904: Se fabrica en Barcelona, España, el primer Hispano-Suiza, de cuatro cilindros y 20 caballos.

1905: El francés Alfred Faucher inventa el retrovisor.

1911: La calle River de Trenton, Michigan, es la primera en ser pintada con una raya blanca en medio.

1912: Noruega es el primer país en obligar a los conductores a llevar seguro a terceros.

1914: Se instalan las primeras luces de tráfico eléctricas del mundo en Cleveland, Ohio, Estados Unidos.

1921: Se construye en Alemania la primera autopista del mundo, la Avus autobahn, en Berlín.

1923: Primera autopista entre dos ciudades, Milán y Várese, en Italia.

1927: Primera radio para coche, la Philco Transitote, de la empresa Philadelphia Storage Battery Co.

1938: Oldsmobile produce el primer coche con transmisión automática.

1959: Volvo fabrica el PV544, primer vehículo en contar con el cinturón de seguridad de tres anclajes.

1974: La empresa Mercury introduce por primera vez el uso del Airbag.

1981: El estadounidense Ron Dork de General Motors desarrolla el primer navegador por satélite y lo instala en su Buick.

1982: La empresa alemana Bosch lanza el primer sistema antibloqueo de las ruedas ABS.

1990: La empresa japonesa Pioneer lanza el primer navegador comercial por satélite para coches (Recuperado de http://historiaybiografias.com/cronologia_transporte/).

El transporte de forma general, constituye un elemento esencial en desarrollo de cualquier sociedad, derivado de la necesidad que tiene el ser humano de trasladarse; con los nuevos descubrimientos y la tecnología, ha permitido que rápidamente evolucione y se perfeccione.

Los fines del transporte son variados, desde el uso por asuntos de trabajo, traslado de bienes o simplemente de esparcimiento.

El concepto de transporte se utiliza para describir al acto de trasladar algo de un lugar a otro. También permite nombrar a aquellos vehículos que sirven para tal efecto, llevando individuos o mercancías desde un determinado sitio hasta otro.

El transporte también forma parte de la logística, que es el conjunto de medios y métodos que permiten organizar un servicio una empresa.

Ahora bien, existen dos tipos de transporte, el público y el privado:

- Transporte público: hace referencia a los autobuses, trenes y otras unidades móviles que sirven para la movilización de los ciudadanos de una comunidad y que está solventado y manejado por el Gobierno.
- Transporte privado: es el que pertenece a individuos o empresas particulares. Los responsables de la manutención de dichos vehículos son sus dueños, al igual que

serán quienes respondan por ellos en caso de accidente (Recuperado de <http://definicion.de/transporte/>).

2.2. CLASIFICACIÓN DEL TRANSPORTE

Para fines de la presente investigación y dado que el transporte se clasifica en público y privado, el área de atención será el Transporte Privado, el cual se clasifica en:

2.2.1. Transporte turístico

El transporte de manera general se considera como un medio que sirve para transportar personas o cosas de un lugar a otro, motivo por el cual su concepción inicial no se puede considerar como una iniciativa turística.

Los medios de transporte permiten al turista desplazarse desde su lugar de origen al lugar de destino, cuya finalidad es disfrutar del atractivo que motivó el viaje. Estos medios de transportación permiten el acceso al punto de destino, y pueden ser acuáticos, terrestres o aéreos.

2.2.1.1. Transporte Acuático

Éste tipo de transporte puede ser, a su vez, marítimo, fluvial o lacustre.

- El servicio de transporte marítimo se presta mediante servicio regular, crucero, transoceánicos, transbordadores, embarcaciones deportivas y de recreo, de fletamiento, hidrófilo e hidrofibio.
- El servicio de transporte fluvial se presta mediante servicio regular, servicio turístico, botes recreativos, deportivos, y de fletamiento.
- El servicio de transporte lacustre se presta mediante servicio regular, servicio turístico, lanchas deportivas y de recreo, y de fletamiento.

2.2.1.2. Transporte aéreo

Presta servicio regular, turístico y de fletamiento; renta de aviones pequeños con o sin piloto, aviones particulares, helicópteros.

2.2.1.3. Transporte Terrestre

Los transportes terrestres se clasifican en:

1. Ferrocarriles, servicio regular y turístico.
2. Autobuses, servicio regular, servicio turístico y de fletamiento para recorridos.
3. Instalaciones con mecanismos especiales: funicular, teleférico.
4. Casas rodantes, en renta o particulares.
5. Motocicletas de renta y particulares.
6. Bicicletas; de renta y particulares (Recuperado de: <https://profebaca.wordpress.com/2013/05/21/el-transporte-turístico-clasificacion/>).

Por otro lado, el transporte comercial moderno está al servicio del interés público e incluye todos los medios e infraestructuras implicados en el movimiento de las personas o bienes, así como los servicios de recepción, entrega y manipulación de tales bienes.

El transporte comercial de personas se clasifica como servicio de pasajeros y el de bienes como servicio de mercancías. Como en todo el mundo, el transporte es, ha sido y será un elemento central para el progreso o el atraso de las distintas civilizaciones y culturas (Recuperado de: <https://transporteinternacional.blogspot.mx/2006/09/historia-del-transporte.html>).

Ferrocarril, transporte urbano, metro o tren de alta velocidad son, actualmente, equipamientos sociales sin los que ningún territorio podría garantizar el suministro de alimentos y todo tipo de bienes y servicios. Su evolución forma parte, en sí misma, de la historia de la propia humanidad (Recuperado de: <http://www.moldtrans.com/historia-de-una-evolucion-el-transporte-terrestre/>).

La función primordial de las empresas dedicadas a la transportación turística, se orienta a cumplir con eficacia y eficiencia las expectativas de todo viajero y resolver las circunstancias adversas que se presenten.

2.3. ORIGEN DE TRANSPORTADORA RUNA, S.A. DE C.V.

En este rubro, se describen las entrevistas personales que los socios de la empresa compartieron, a fin de conocer el inicio y la incursionaron en el negocio de la transportación turística:

“El señor Rubén Omaña González relata que creció en una familia donde el transporte era un tema diario, ya que su padre era operador de una línea de autobuses, por lo que a muy corta edad lo acompañaba a realizar recorridos cercanos y a los once años aprendió a conducir; su padrino, que también trabajaba como operador en líneas de autobuses, lo incursionó en ese ámbito como cobrador, a pesar de la oposición de su padre, y después consiguiéndole una licencia especial de menor de edad, para empezar a trabajar como chofer a los diecisiete años. Su primera corrida fue a la ciudad de San Luis Río Colorado, Sonora, durante diecisiete años trabajó en ese ámbito y fue así, como a través de conocidos comenzó a trabajar como operador del autobús del cantante Marco Antonio Solís durante cuatro años, dejando las líneas de autobuses puesto que le resultaba más conveniente, y con los ingresos obtenidos en ese trabajo, compró un tráiler para dedicarse de tiempo completo al transporte de carga en general, lo que le redituó para comprar un tráiler más y así trabajar por siete años. Los viajes que realizaba en ese trabajo eran largos y pasaba mucho tiempo ausente de su familia; por tal motivo, cuando su hija mayor cumplió quince años, le pidió como regalo de cumpleaños dejar ese trabajo para pasar más tiempo en casa, así que decidió vender los tráiler y regresar a la ciudad de Morelia, trabajando ahora en el Transporte Público de Michoacán, conocido por las siglas TPM, llamado así en el año de 1985, con dos camiones urbanos durante cuatro años, hasta que debido a un accidente en uno de los autobuses, tuvo la necesidad de vender el otro para estar en posibilidades de hacer frente a los gastos en los que incurrió. Posteriormente, solicita un préstamo para comprar un autobús y dedicarse al giro del transporte turístico, trabajando principalmente

con la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo en el traslado de Deportistas, en Gobierno del Estado, el H. Ayuntamiento y escuelas particulares, lo que le permitió adquirir más unidades. En el año 2011 conoce al señor Narciso Chacón Velázquez, quien era encargado de coordinar el traslado de deportistas en la Comisión Estatal de Cultura Física y Deporte, institución para la que trabaja actualmente” (R. Omaña, comunicación personal, 10 de Octubre de 2015).

“Por su parte, el señor Narciso Chacón Velázquez relata que desde los once años sentía mucha pasión por conducir automóviles, de hecho, afirma que aprendió muy fácil y rápido, con la instrucción de su padre. Cuando apenas tenía dieciséis años, consigue su primer permiso para conducir como menor de edad, y así comenzó a viajar en carretera, a la ciudad de México, lugar de donde es originario. Con el tiempo compró un taxi, con el cual trabajó por cuatro años, mismo que intercambió por una combi del servicio público; como considerando que las ganancias que le generaban los taxis eran redituables, decidió dejar el servicio público para comprar dos taxis, con los cuales trabajo por dos años. En pláticas con un amigo dedicado al servicio de transporte turístico, le pareció atractivo el negocio de la transportación turística, y empieza a incursionar en el negocio comprando una camioneta Suburban modelo 1998 para realizar traslados a diferentes lugares de la República Mexicana. Inspirado por el gusto de conocer nuevos lugares, gente y formas de vida, creció el negocio adquiriendo más camionetas y autos, creciendo la empresa de manera informal. En ese medio de la transportación y por la necesidad de contratar autobuses que sus clientes le demandaban, conoce al señor Rubén Omaña González, quien también se dedicaba a la transportación turística, pero a diferencia de él, las unidades con que contaba eran autobuses y que a pesar de tener muchos años en dicho negocio, tampoco contaba con la formalidad de una empresa legalmente establecida”. (N. Chacón, comunicación personal, 25 de Octubre de 2015).

Debido a las necesidades y demandas del transporte turístico, surge la inquietud de ambos para crear una empresa legalmente constituida y cumplir únicamente con el reglamento de la Secretaría de Comunicaciones y Transporte (SCT), requisito indispensable para tener vehículos con placas federales de turismo. Después de un año de pláticas e investigación

informal del mercado, acuerdan asociarse para formalizar y legalizar la constitución de la empresa Transportadora RUNA, S.A. de C.V., a fin de brindar un servicio altamente profesional, ya que contaban con unidades de reciente modelo con placas expedidas por la Secretaría de Comunicaciones y Transporte, mismas que cuentan con un seguro federal por cada pasajero y los conductores, sin excepción, poseían licencia federal para conducir y eran sometidos a exámenes médicos federales.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

El ser humano es social por naturaleza. Es inherente su tendencia a organizarse y operar en relaciones interdependientes (Kast y Rosenzweig 1988 p.3).

Así pues, las organizaciones son grupos de gente trabajando en conjunto para crear un excedente. Nacemos dentro de una sociedad en el seno de una familia organizada, posteriormente nos vamos integrando a diversos grupos como son la iglesia, escuela, equipos de entretenimiento, trabajo, etc., todos ellos asociaciones de personas en los cuales nos desenvolvemos en el transcurso de nuestra existencia (Koontz y Weihrich 2002 p.4).

En la historia de la humanidad siempre existió alguna forma, simple o compleja, de administrar organizaciones. El desarrollo de las ideas y teorías acerca de la administración fue muy lento hasta el siglo XIX, pero se aceleró a comienzos del siglo XX. Muchas fueron las organizaciones que influyeron en el desarrollo del pensamiento administrativo, tales como la eclesiástica de la Iglesia Católica, la militar, algunos economistas liberales como Adam Smith y Karl Marx, así como la Revolución Industrial que produjo los contextos industrial, tecnológico, social, político y económico, que permitieron el surgimiento de la teoría administrativa (Chiavenato 2004 p.36).

Fue en los comienzos del siglo XX cuando dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos sobre la administración. Uno, el estadounidense Frederick Winslow Taylor quien inició la llamada escuela de la administración científica, que busca aumentar la eficiencia de la empresa mediante la racionalización del trabajo del obrero. El otro, el europeo Henri Fayol, quien desarrolló la llamada teoría clásica que se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y aplicación de principio científicos generales de administración (Chiavenato 2004 p.44). Aunque ambos autores tenían puntos de vista distintos y partieron de bases particulares, ambas aportaciones constituyen los pilares del

enfoque clásico de la administración, de los cuales diversas organizaciones se apoyaron para llevar a cabo la administración en sus organizaciones en aquellos tiempos y que a la actualidad, a partir de ellos comenzó a trabajarse y perfeccionarse el pensamiento administrativo.

Comúnmente y más de lo que se percata, la palabra administración se encuentra presente en la vida cotidiana, por ejemplo, administrar los gastos personales, administrar las labores de la casa, administrar las labores de la oficina, etc., es decir, día a día, como una actividad común, se administra el tiempo, recursos así como las actividades que han de realizarse en el transcurso del día, semana, mes y año.

Según Koontz y Weihrich (2002 p.4), la administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que individuos trabajando conjuntamente en grupos, logran eficientemente los objetivos elegidos.

De acuerdo a lo expuesto por Kast (1988 p.5) la administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos. La función principal de la administración es desarrollar la congruencia entre los diferentes subsistemas y crear un clima que conduzca a la excelencia: efectividad, eficiencia y satisfacción del participante.

La administración comprende lo siguiente:

- Coordinar los recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.
- Relacionar a la organización con su ambiente externo y responder a las necesidades de la sociedad.
- Desarrollar un clima organizacional en el que el individuo pueda alcanzar sus fines individuales y colectivos.
- Desempeñar ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar, organizar, instrumentar y controlar.
- Desempeñar varios roles interpersonales, de información y decisión.

De acuerdo a lo expuesto por Chiavenato (2004 p.18) la administración constituye una actividad importante en una sociedad pluralista, basada en el esfuerzo cooperativo del

hombre por medio de las organizaciones. La tarea básica de la administración es hacer las cosas por medio de las personas, con los mejores resultados. En cualquier tipo de organización humana se busca el logro de determinados objetivos con eficiencia y eficacia. La administración dirige el esfuerzo de los grupos organizados.

Reyes (2014 p.15) define a la administración como la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa. Para Hernández y Rodríguez (2008 p.5) la administración es la actividad humana encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo efectivo de las organizaciones: empresas e instituciones sociales, para el cumplimiento de sus objetivos. La administración se aplica a organizaciones tanto pequeñas como grandes, a empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias de fabricación y a las industrias de servicios. El término empresa se refiere a los negocios, a las agencias del gobierno, a los hospitales, a las universidades y a otras organizaciones.

3.2. LA ORGANIZACIÓN EN LAS EMPRESAS

Para llevar a cabo una administración efectiva, se considera indispensable que la empresa cuente con una organizacional efectiva, la cual tiene como propósitos generales los siguientes:

- Permitir al administrador o ejecutivo profesional la consecución de los objetivos primordiales de la empresa en la forma más eficiente y con el mínimo de esfuerzo, a través de un grupo de trabajo con una fuerza dirigida.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Asignar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas o actividades, y que cada persona dentro de la organización formal sepa de quién depende y quiénes dependen de él.
- Una excelente organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados para que las políticas u objetivos establecidos se logren en forma más eficiente, hasta en los niveles más bajos de organización (Gómez 1994 p.193).

Elementos de la organización

- Estructura: la organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social involucrado, ya que establece la disposición y correlación de las jerarquías, funciones y actividades necesarias para lograr los objetivos.
- Sistematización: todas las actividades y recursos de la empresa, deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
- Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades: organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
- Jerarquía: la organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
- Simplificación de funciones: uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Personal: la organización requiere de personal con el perfil indicado para cada tipo de actividad (Recuperado de: http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/2096/arguelle_sguerrero.pdf?sequence=1).

Lyndal F. Urwick estableció un conjunto de principios fundamentales en el año de 1938, que aún son considerados como una de las principales guías para el establecimiento correcto de una organización:

1. La organización debe ser una expresión de los objetivos.
2. La especialización individual, el desarrollo de funciones particulares deben ser requeridas en lo posible.
3. La coordinación de personas y actividades y la unidad en el esfuerzo, son propósitos básicos de toda organización.
4. La máxima autoridad debe descansar en el ejecutivo, el jefe más alto con líneas claras de autoridad para cada uno dentro del grupo.

5. La definición de cada puesto, sus diferencias, autoridad, responsabilidad y relaciones, deben ser establecidas por escrito y puestas en conocimiento de todos los miembros del grupo.
6. La responsabilidad del superior por lo que respecta a la actuación de sus subordinados, es absoluta.
7. La autoridad debe tener una responsabilidad correspondiente.
8. Por lo que respecta a la capacidad de control, ninguna persona debe supervisar más de cinco.
9. Es esencial que las distintas unidades de organización se mantengan en proporción a su autoridad y responsabilidad.

Toda organización exige una continuidad en su proceso y estudio y en nuevas técnicas o aplicaciones (Gómez 1994 p.216).

Son tres los principales elementos que forman a toda empresa:

Recursos materiales:

Lo integran edificios y las instalaciones para adaptarse a la labor productiva; la maquinaria y los equipos; la materia prima que ha de salir transformada en producto; los productos terminados; el dinero, ya que toda empresa necesita efectivo, además del que se tiene disponible para pagos diarios y/o urgentes, valores, acciones, obligaciones, etc.

Recursos humanos:

Son el elemento activo de la empresa y desde luego el de máxima dignidad.

Existen obreros, que son aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual. Los empleados, aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio. Los supervisores, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados. Los técnicos, las personas que, con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de producto, sistemas administrativos, métodos, controles, etc. Los altos ejecutivos, en quienes predomina la función administrativa sobre la

técnica. Directores, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

Recursos técnicos:

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquellas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa, es decir, los sistemas (Gómez 1994 p.198).

3.3. PROCESO ADMINISTRATIVO

El concepto de proceso administrativo lo desarrolló por primera vez Henri Fayol en los inicios del siglo XX.

Varios han sido los autores quienes definen en qué consiste el proceso administrativo, como lo resume Rodríguez (2006 p.90) y que se presentan a continuación:

- Proceso de llevar a cabo las cosas a través y con la gente operando en grupos organizados. (Henri Fayol).
- Conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuáles se hace efectiva la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. (Munich y García).
- Una serie de partes separadas, o funciones que constituyen un proceso total (Stoner).
- Las funciones fundamentales (planeación, organización, ejecución y control,) son los medios por los cuales administra un gerente (Terry y Franklin).

De lo antes citado y analizando los conceptos de los antecesores provenientes de la escuela del proceso administrativo, dicho autor determino, desde su muy particular punto de vista, que la identificación y articulación de los elementos o funciones se denomina proceso administrativo.

El proceso administrativo es el instrumento teórico básico del administrador profesional que le permite comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa (organización). Sirve para diseñarla, conceptualizarla, manejarla, mejorarla, etc. (Hernández 2008 p.129).

Los elementos o etapas que comprende el proceso administrativo son generalmente las mismas, aunque algunos autores consideran más etapas que otros, desde su particular punto de estudio como se presenta a continuación:

Reyes (2014 pp.182-440), considera que el proceso administrativo está compuesto por las siguientes seis etapas:

1. Previsión:

Elemento de la administración en el que, con base en la consideración de las condiciones futuras, en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa (*Ibidem*).

2. Planeación:

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización (*Ibidem*).

3. Organización:

Es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados (*Ibidem*).

4. Integración:

Obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social (*Ibidem*).

5. Dirección:

Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas (*Ibidem*).

6. Control:

Es la recolección sistemática de datos para conocer la realización de los planes (*Ibidem*).

Por su parte Koontz (2002 pp.28-30) considera que consta de los siguientes elementos:

1. Planeación:

Implica la selección de misiones y objetivos, así como de acciones encaminadas a lograrlos; requiere una toma de decisiones, es decir, elegir cursos futuros de acción entre una serie de alternativas.

2. Organización:

Es la parte de la administración que implica el establecimiento de una estructura intencional de papeles a desempeñar por la gente dentro de la misma.

3. Integración de personal:

Implica llenar y mantener ocupados los puestos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar los requerimientos de fuerza laboral, al llevar a cabo un inventario de la gente disponible y al reclutar, elegir, colocar, promover evaluar planear sus carreras, compensando y capacitando o desarrollando tanto a los candidatos como a los empleados actuales, para que las labores sean ejecutadas eficaz y eficientemente.

4. Dirección:

Consiste en influir en la gente para que contribuya a los objetivos de la organización y del grupo.

5. Control:

Es la medición y corrección del desempeño individual y de la organización para garantizar que los acontecimientos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño, con base en objetivos y planes, mostrando los puntos en donde existan desviaciones de los parámetros.

Para Kast (*et al.* 1988 p.423-425) el proceso administrativo está compuesto por:

1. Fijación de objetivos

Establecer los objetivos que se pretende lograr.

2. Planeación

Una vez que se tiene los objetivos, la labor administrativa pasa a planear los medios de alcanzarlos; decidir de antemano que se va a hacer y cómo. La planeación ofrece un medio a los administradores y a las organizaciones para enfrentar los cambios en su medio ambiente.

3. Integración de recursos

Los recursos son necesarios para realizar los planes, y es responsabilidad de la administración integrar los recursos requeridos y vigilar que se utilicen eficientemente. Para cualquier organización u operación hay requerimientos financieros, materiales, humanos y tecnológicos.

4. Organización

Es el desarrollo y mantenimiento de una estructura para realización de los planes establecidos y el logro de los objetivos relevantes.

La estructura y procesos de la organización están diseñados para adecuarse a situaciones particulares. Los diseños relativamente permanentes son apropiados para las actividades estables y rutinarias.

5. Aplicación

Utilizar el esfuerzo para alcanzar los resultados deseados.

6. Control:

Medir y evaluar los resultados son pasos necesarios a fin de sopesar el desempeño organizacional y determinar que tan bien ha realizado su labor el administrador. Controlar es la función administrativa referente a mantener la actividad organizacional dentro de límites permitidos, de acuerdo con las expectativas.

Otros autores consideran que para que las personas que integran las empresas y organizaciones puedan entender y posteriormente aplicar y desarrollar las diferentes etapas para llevar a cabo la administración, es necesario buscar una metodología más entendible.

Tal es el caso de Rodríguez (2006 p.92), quien por medio de preguntas identifica cinco elementos del proceso administrativo:

1. Planeación: ¿Qué se va a hacer?, ¿Cómo se va a hacer?
2. Organización: ¿Quién lo va a hacer?
3. Integración de recursos: ¿Qué recursos son necesarios?
4. Dirección: ver que se haga.
5. Control: ¿Cómo se ha realizado?

3.4. GENERALIDADES DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Rodríguez (2010 p.34) establece que las micro, pequeñas y medianas empresas son aquellas que funcionan con poco dominio del mercado y se clasifican por el número de empleados.

La pequeña empresa es un negocio en el que el propietario es autónomo en su manejo y que no domina en su ámbito de operación en cuanto al número de empleados ni al volumen de ventas (Anzola 2010 p.14).

La clasificación de las empresas ha sido creada para conocer mejor su estructura, funcionamiento y las características que las diferencian, es por ello que se han clasificado en micro, pequeñas y medianas empresas.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (PyMES), constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y asimismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.

Derivado de la importancia de las PyMES, es fundamental instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación.

Por otro lado, los apoyos a la exportación que proporciona la Secretaría de Economía a través de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, se integran en el programa de oferta exportable PYME, cuyo principal objetivo es impulsar y facilitar la incorporación y comercialización de las micros, pequeñas y medianas empresas a la actividad exportadora desde un enfoque y mediano plazo de internalización de las empresas mexicanas (Recuperado de: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>).

Existen varios criterios de clasificación que diversos organismos particulares y gubernamentales han establecido, basándose primordialmente en el factor humano para determinar su tamaño. A continuación se citan algunos de estos:

Acorde con la Comisión Nacional de Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), (Cuadro 1):

Cuadro 1: Estratificación de las Pymes			
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100
	Industrial y Servicios	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250
	Servicios	Desde 51 hasta 100	
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250

(Recuperado de: <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/542-ide-que-tamano-es-una-pyme>).

Cuadro 2: Clasificación de las empresas para determinar su tamaño con base al factor humano.			
Artisanal	De	1 a 5	Personas
Microempresa	De	5 a 50	Personas
Pequeña	De	50 a 100	Personas
Mediana	De	100 a 250	Personas
Grande	De	250 a 1,000	Personas
Muy grande	Más de	1,000	Personas

Fuente: Rodríguez, J. “Administración de pequeñas y medianas empresas” (Junio 2010 p.30)

A pesar de la importancia que tienen las PyMES en el Estado y en el país, se enfrentan a muchas dificultades por la situación social, económica y política por la que se vive, en cuestión de ventas, crecimiento y falta de apoyos, principalmente económicos para su desarrollo.

Rodríguez (2010pp.46-47) presenta algunas ventajas y desventajas de este tipo de empresas en México:

Ventajas:

- Descentralización y diversificación de las fuentes de trabajo.
- Oportunidad de una relación más estrecha y humana.
- Mayor posibilidad de adaptación y ajuste al cambio.
- Comunicación más fluida y efectiva.
- Mayor posibilidad para realizar la creatividad e iniciativa individuales.
- Mayor facilidad de equilibrio entre libertad de acción y orden.
- Contacto más directo con los hombres.

Desventajas:

- Acceso insuficiente al crédito bancario.
- Desconocimiento de la existencia de organizaciones de apoyo financiero y su trámite.
- La banca presta apoyo crediticio y técnico de manera exclusiva a empresas manufactureras, y con preferencia a las ya existentes.
- Desconfianza para realizar los trámites legales y burocráticos que se tienen que efectuar al solicitar apoyo financiero o técnico.
- Altos costos para lograr crecimiento en la empresa.
- Planeación insuficiente y con visión a corto plazo.
- Falta de atención a la calidad y al cliente.
- Escasez de personal capacitado.
- Escasez de tiempo para dedicar atención a la empresa.

La Secretaría de Economía afirma que dentro de los múltiples problemas a los que se enfrentan las PyMES, la informalidad tiene gran impacto en su desarrollo.

A continuación se enlistan los 10 errores más comunes que terminan con la vida de las PyMES:

1. **Ausencia de una cultura empresarial:** la mayoría de las PyMES pocas veces se plantean cuál es su misión, visión y valores. Son empresas que no se cuestionan por qué existen como organización, la preferencia de los clientes, el propósito, etc., por lo tanto, envía mensajes confusos a clientes, proveedores y empleados sobre quién es como empresa y hacia dónde se dirige.
2. **Falta de análisis estratégico:** muchas PyMES abordan el mercado con lo que creen que necesitan y no con lo que requieren en realidad e ignoran oportunidades que pueden aprovechar.
3. **Mala administración:** es una de las causas principales del fracaso, ya que muchas empresas surgen de una corazonada más que de un conocimiento significativo del negocio y sus características. También es común que los propietarios se sientan con los conocimientos suficientes en todas las áreas del negocio y eviten asesoría o apoyo.
4. **Incompetencia personal:** son muchas las empresas que fracasan debido a la incompetencia del dueño para llevar las riendas de un negocio. Para evitarlo, un buen consejo es recurrir a los famosos simuladores de negocios, que ayudan a evaluar qué tan preparada está la empresa para dar un mayor salto. La Secretaría de Economía en su página web, a través de Contacto PyME e instituciones como Nacional Financiera cuentan con información interesante para los nuevos emprendedores.

-
5. **Creerse todólogo:** este error resta a la empresa la oportunidad de crecer a partir de una ausencia de pensamiento estratégico de su dueño.

 6. **Mala previsión financiera:** Con frecuencia los empresarios caen en la mala planeación financiera porque no determinaron con anticipación los fondos necesarios para poner en marcha la empresa y los medios para obtener el capital. Por lo cual es necesario definir previamente la estructura financiera de la empresa y hacer una previsión de su rentabilidad a mediano plazo.

 7. **Adquirir deuda sin previsión:** Es importante tener en cuenta que el crédito no siempre es la solución para la PyME. Es importante definir cuál es el objetivo, cómo se puede lograr y si es necesario un crédito, ya que estos no son siempre la solución y se puede recurrir a otras fuentes de financiamiento.

 8. **Centralizar el poder:** Se estima que por cada seis empresas que se crean en primera generación, sólo una llegará a la tercera generación, es decir que difícilmente una empresa creada en estos tiempos, va a ser administrada en el futuro por los nietos, por ello es importante tomar en cuenta conflictos relacionados con la autoridad, el manejo de los recursos, el valor del trabajo y la sucesión que, sumados a cuestiones emocionales, hacen que la empresa familiar que no se administre adecuadamente pueda convertirse en un problema.

 9. **Ausencia de controles:** Es importante tener medidas de control de gastos, control de ventas, control de inventarios, control de producción, etcétera, de lo contrario surgirán fallas en la operación de la organización.

 10. **Falta de planeación:** es común que las PyMES no contemplan el tema de la planeación y van solucionando las situaciones según se presentan; esta forma de trabajar limita por mucho el crecimiento de la empresa (Recuperado de:

<http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/548-errores-mas-comunes-del-empresario-pyme>).

La empresa Transportadora RUNA, S.A. de C.V., se clasifica como una microempresa, por el número de personas que la conforman, atendiendo a los criterios de estratificación, ya que cuenta con un total de 7 personas; y se une a las empresas de este tipo que se encuentran en la ciudad de Morelia, Michoacán, las cuales mueven la economía, generando empleos directos e indirectos.

3.5. ASPECTOS GENERALES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Existen dos conceptos fundamentales al organizar una empresa, por una parte el diseño organizacional, y por otra, la estructura organizacional, los cuales se definen a continuación para conocer lo que cada uno de ellos aborda:

La estructura organizacional es un conjunto de tareas en una organización. Una causa importante de comportamiento individual y grupal (Gibson, Ivancevich y Donnelly 2003 p. 367).

Jones (2014 p.9) anota que el diseño organizacional es el proceso mediante el cual los gerentes seleccionan y administran aspectos de la estructura y cultura, de tal forma que la organización controle las actividades necesarias para alcanzar sus metas.

Hitt, Black y Porter (2006 p.230) señalan que el diseño organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para delinear las estructuras organizacionales adecuadas.

De forma general, el diseño organizacional son las decisiones y acciones gerenciales que resultan en una estructura organizacional específica.

Ahora bien, la existencia de dicha estructura es la que distingue a las organizaciones; los individuos deben necesariamente regirse por los acuerdos, políticas y reglas comunes y, por lo tanto, renuncian a la libertad de actuar independientemente (Gibson *et al.* 2003 p.369).

Según Hitt *et al.* (2006 p.230) la Estructura organizacional es la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina.

La estructura se define como la suma de las formas en que una organización divide su trabajo en diversas tareas, coordinándolas entre sí posteriormente

La estructura organizacional será la que defina las actividades que han de desempeñarse en las organizaciones, identificando las personas y/o puestos que son requeridos para desempeñar las funciones específicas necesarias para el desempeño y desarrollo de las organizaciones. Es importante señalar la importancia que tiene el definir con claridad la estructura adecuada de las organizaciones desde su comienzo, la cual deberá ser comprendida por todos los miembros que la integran y será la base en la que sustente el futuro crecimiento de la misma, ya que mientras más crezca, la estructura se vuelve más compleja y trabajar sobre la marcha sin ella, al final generará problemas de organización, comunicación y control.

3.5.1. Estructura versus diseño

La definición de estructura comprende dos elementos clave: diferenciación e integración.

La diferenciación implica fraccionar el trabajo a realizar en un conjunto de tareas, mientras que la integración hace referencia a la coordinación necesaria entre estas tareas, en un intento de asegurar la obtención de las metas generales de la organización.

La estructura de la empresa viene representada en el organigrama que muestra las relaciones de autoridad, los canales de comunicación formales, los equipos de trabajo formales, departamentos o divisiones, así como líneas formales de responsabilidad.

Por otro lado, el diseño de la organización es un concepto más amplio que incluye no sólo la estructura, sino también otros conceptos. Los parámetros de diseño incluyen elementos como la agrupación y tamaño de unidades, sistemas de planificación y control, formalización de conductas (reglas, políticas y procedimientos), y centralización-descentralización del proceso de toma de decisiones; por consiguiente, el concepto de

diseño incluye cuestiones tanto de proceso como de estructura (Hodge, B. J., Anthony, W.P. y Gales, L.M. 1998 p.27-28).

Dentro de toda organización, del tamaño que sea, existen agrupamientos de personas donde interactúan de manera distinta que en la organización formal, pero que es necesaria para su desarrollo personal, originado así la organización informal.

Las organizaciones informales son redes de alianzas o esferas de influencia, que existen aunque no se hayan tomado en cuenta en el organigrama formal. Es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal.

Como en todas las empresas, las organizaciones informales tienen sus propias reglas y tradiciones, que nunca se consignan por escrito pero que, no obstante, se cumplen habitualmente (Gómez 1994 p.194).

Al diseñar la estructura de una organización, los dueños, gerentes o directivos, deberán elegir entre una amplia gama de alternativas para tal fin.

La primera decisión se enfoca en los trabajos individuales, las siguientes dos decisiones enfocan departamentos o grupos de trabajo y la cuarta decisión considera el asunto de la delegación de autoridad dentro de la estructura creada, como sigue:

1. Los gerentes deciden como dividir el conjunto de tareas en trabajos más pequeños; dividen las actividades totales de la tarea en conjuntos más pequeños de actividades relacionadas.
2. Los gerentes deciden las bases por las cuales agrupar los trabajos individuales, pueden ser grupos que contienen trabajos que son relativamente parecidos o diferentes.
3. Los gerentes deciden el tamaño apropiado del grupo informando a cada superior, esta decisión involucra determinar si los parámetros de control son relativamente amplios o limitados.
4. Los gerentes distribuyen la autoridad entre los trabajos. Autoridad es el derecho para tomar decisiones sin la aprobación de un gerente superior, y de exigir obediencia de otros designados (Gibson *et al.* 2003 p.371-374).

La estructura organizacional se lleva a cabo de la siguiente manera:

a) La división del trabajo:

Es el proceso de dividir el trabajo en tareas relativamente especializadas para lograr las ventajas de la especialización y ver hasta qué punto son especializados los cargos.

Las actividades definen lo que debe hacer la persona que desempeña el cargo (Gibson *et al.* 2003 p.372).

Para Gómez (1994 p.220) la división del trabajo consiste en el fraccionamiento del mismo

Esta división puede ocurrir de tres formas:

- El trabajo puede ser dividido en especialidades personales.
- Dividido en distintas actividades necesitadas por la secuencia natural del trabajo que realiza la organización.
- Dividido a lo largo del plano vertical de una organización, es decir, toda organización tiene una jerarquización de autoridad desde abajo hacia arriba (Gibson *et al.* 2003 p.373).

Los métodos que se pueden utilizar para dividir el trabajo de una empresa son numerosos: incluyen tradicionalmente los criterios de función, zonas, productos, procesos, clientes, sistema, equipo y tiempo (Gómez 1994 p.221).

El método considerado como uno de los más importantes para dividir el trabajo y que la mayoría de las organizaciones utilizan es la división por funciones.

Una función se puede definir como una sola actividad o un grupo de actividades relacionadas que se colocan juntas bajo un solo jefe de departamento. Cuando una empresa se inicia, la estructura de organización se basa en la respuesta a la pregunta: ¿qué funciones principales tendrá que llevar a cabo la empresa? (Gómez 1994 p.218-219).

El principio de especialización se encuentra en los conceptos de departamentalización, es decir, la división de una organización por medio de unidades especializadas que están destinadas a desempeñar funciones particulares o específicas.

b) Bases departamentales:

La razón por agrupar tareas descansa en la necesidad de coordinarlos. A medida que aumenta el número de trabajos especializados en una organización, llega un punto donde ya no pueden ser coordinados eficazmente por una sola persona.

Conviene partir del concepto de departamentalización, que es el proceso en el cual una organización es dividida estructuralmente combinando trabajos en departamentos de acuerdo a algún base o característica compartida. Por lo tanto, para crear un número manejable de trabajos, son combinados en grupos más pequeños y se define un nuevo gerente o líder del grupo. La consideración gerencial crucial al crear departamentos es determinar la base para agrupar los trabajos (Gibson *et al.* 2003 p.373-374).

De acuerdo a Gómez (1994 p.221) se llama departamentalización al agrupamiento de funciones dentro de la estructura de una organización.

Como los agrupamientos pueden deberse a un amplia variedad de circunstancias, las organizaciones usualmente seleccionan uno entre varios enfoques para realizar la departamentalización; la selección final depende del tipo de actividad desarrollada, de sus objetivos finales y de las relaciones de cada departamento con las metas totales de la organización.

La subdivisión principal o primaria de las actividades de una empresa, puede basarse en los siguientes criterios de departamentalización:

- Departamentalización funcional: que es la agrupación de actividades comunes u homogéneas para formar una unidad de organización.
- Departamentalización geográfica: se divide el trabajo en departamentos, que representan localidades o áreas geográficas.

-
- Departamentalización por producto: se organiza alrededor de determinados productos.
 - Departamentalización por equipos o procesos: es el medio lógico cuando las máquinas o el equipo empleado requiere de aptitud especial para su manejo o son de gran capacidad, lo cual elimina la división orgánica; o bien, cuando los elementos técnicos exigen una localización concentrada.
 - Departamentalización por fuerza de trabajo: los bloques de trabajo que tienen una unidad natural pueden considerarse como tarea para el personal que posee como grupo las aptitudes necesarias para desarrollarlo.
 - Departamentalización por clientes: está basada en la clientela y se emplea en algunos ramos como radio y televisión (Gómez 1994 p.221-222).

c) Parámetros de control:

Se refiere al número de individuos que reportan a un gerente específico. Para determinarlo se toman las siguientes consideraciones:

- En toda relación de trabajo, existe una necesidad de contacto frecuente y un alto grado de coordinación entre un superior y sus subordinados.
- Conocer el grado de especialización de los empleados al establecer los parámetros de control a todo nivel gerencial.
- Las instrucciones, reglas generales y políticas deben ser comunicadas verbalmente a los subordinados en la mayoría de las situaciones laborales. El individuo que es capaz de comunicarse con los subordinados de manera clara y concisa es más capaz de dirigir gente que aquellos que no lo pueden hacer.

d) Delegación de la autoridad:

Es el proceso de distribuir autoridad hacia abajo en una organización. Se refiere específicamente a la toma de decisiones, no al cargo. Los gerentes deciden cuanta autoridad debe delegarse a cada cargo y a cada ocupante del puesto (Gibson *et al.* 2003 p.383).

Descentralizar se refiere al esfuerzo sistemático de delegar a los niveles más bajos toda la autoridad, exceptuando aquella que sólo puede ser ejercida en los puntos centrales (Gómez 1994 p.225).

Las organizaciones que delegan autoridad, permiten a los ejecutivos tomar decisiones significativas, adquirir competencias y avanzar en su empresa.

Razones para descentralizar la autoridad:

- Desarrollo del talento ejecutivo
- Fomenta y desarrolla actividades potenciales
- Las decisiones están mejor coordinadas
- Mejores relaciones, menos fricciones
- Ausencia de conflicto entre las divisiones
- Democracia en la dirección
- Todos son libres de criticar, hablar y sugerir
- Una vez que las decisiones han sido tomadas, nadie trata de sabotearlas.

Desventajas de descentralizar la autoridad:

- La principal es cuando el negocio puede separarse en función de las partes que fabrica, o vende algún tipo de productos o servicios que puedan económicamente considerarse como unidad (Gómez 1994 p.227-228).

Las organizaciones que no son capaces o no quieren soportar los costos de descentralizar, tendrán la disposición de centralizar la autoridad.

La centralización consistente en la concentración o reservación de autoridad en un nivel jerárquico particular, con el fin de reunir en una sola persona o cargo el poder de tomar decisiones y coordinar las labores dentro de su respectivo ámbito de acción.

Es necesaria cierta cantidad de centralización para unificar e integrar las operaciones totales de la empresa (Gómez 1994 p.225).

Razones para centralizar la autoridad:

- Los programas de capacitación formales pueden ser bastante caros, lo que puede disminuir y hasta anular los beneficios.
- Muchos gerentes están acostumbrados a tomar decisiones y se resisten a delegar autoridad a sus subordinados, además de que piensan que implica perder el control.
- Los costos administrativos aumentan al deber desarrollar nuevos o mejores sistemas de contabilidad y desempeño para proveer a la alta dirección con información respecto a los efectos de las decisiones de sus subordinados.
- La descentralización significa una duplicidad de las funciones. Algunas organizaciones encuentran que el costo de esta sobrepasa los beneficios (Gibson *et al.* 2003 p.385-386).

Desventajas de centralizar la autoridad:

- Dificultad en la coordinación
- Pérdida de tiempo (Gómez 1994 p.226).

Ni la descentralización ni la centralización pueden ir solas, pues siempre es requerido un grado de autoridad que de manera general planea, organice, coordine, integre, motive, controle y tome decisiones, a fin de cimentar la organización conjunta.

3.5.2. Las dimensiones de la estructura organizacional

Las cuatro decisiones del diseño (división del trabajo, delegación de la autoridad, departamentalización y parámetros de control) resultan en una estructura de las organizaciones.

Ahora bien, existen tres dimensiones que usualmente se utilizan para describir la estructura: formalización, centralización y complejidad.

1. Formalización:

Hasta qué punto una organización depende de reglas y procedimientos escritos para predeterminedar las acciones de los empleados (Gibson *et al.* 2003 p.387).

Para Hitt (*et al.* 2006 p.234) la formalización son las estructuras y sistemas definidos y oficiales para la toma de decisiones, la comunicación y el control en una organización. Es un modo de dar equilibrio tanto a la diferenciación (separación) como a la integración de personas y actividades. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades, y cómo se reúnen de nuevo.

Uno de los medios más comunes de formalización es la designación oficial de lo que se conoce como línea de autoridad, la cual especifica esencialmente quien se reporta ante quien.

2. Centralización:

Grado en que la alta dirección delega autoridad para tomar decisiones. Las relaciones entre la centralización y las cuatro dimensiones del diseño, antes descritas, son las siguientes:

- A mayor especialización laboral, mayor centralización.
- A menor delegación de autoridad mayor centralización.
- A mayor uso de los departamentos funcionales, mayor centralización.
- A parámetros de control más amplios, mayor centralización (Gibson *et al.* 2003 p.387).

3. Complejidad:

Número de cargos y niveles de autoridad en una organización. Resulta de la división del trabajo y la creación de departamentos.

La complejidad se relaciona con las diferencias entre los cargos y las unidades, por lo tanto, la diferenciación se usa como sinónimo de complejidad. De lo anterior definimos los niveles de complejidad o diferenciación:

- Diferenciación horizontal: se refiere al número de unidades distintas a un mismo nivel.
- Diferenciación vertical: se refiere al número de niveles en la organización.

Las relaciones entre la complejidad (diferenciación horizontal y vertical) y las cuatro decisiones de diseño son como sigue:

- A mayor especialización laboral, mayor complejidad.
- A mayor delegación de autoridad, mayor complejidad organizacional.
- A mayor uso de bases territoriales de consumidor y de producto, mayor complejidad.
- Parámetros limitados de control son asociados con alta complejidad (Gibson *et al.* 2003 p.388-389) (Cuadro 3).

Cuadro 3: Dimensiones organizaciones en relación a decisiones organizacionales	
Dimensiones	Decisiones
Alta formalización	1. Alta especialización
	2. Departamentos funcionales
	3. Amplios parámetros de control
	4. Autoridad delegada
Alta centralización	1. Alta especialización
	2. Departamentos funcionales
	3. Amplios parámetros de control
	4. Autoridad centralizada.
Alta complejidad	1. Alta especialización
	2. Departamentos territoriales, por consumidor y producto.
	3. Limitados parámetros de control
	4. Autoridad delegada

Fuente (Gibson *et al.* 2003 p.389).

3.5.3. Clasificación y descriptores de un Organigrama

Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

Estos revelan:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de la comunicación.
- La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma (Gómez 1994 p.229).

Para Hitt (*et al.* 2006 p.230) los organigramas ilustran las relaciones que existen entre las unidades, así como las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos.

Münch (2014 p.156) establece que los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización lineo-funcional, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existente dentro de ella y se representan de las siguientes formas:

- a) Vertical: en la que los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba abajo.
- b) Horizontal: los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.
- c) Mixto: se utilizan por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical.

Con frecuencia, a la estructura organizacional se le refiere como organigrama.

Ventajas de su uso:

- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la empresa, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.

- Muestra quién depende de quién.
- Sirve como historia de los cambios que han sucedido así como un medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la empresa.
- Sirve como una guía cuando se planea un crecimiento de la empresa.
- Es necesario el uso de organigramas en todas las empresas, grandes, pequeñas y a los negocios en desarrollo.

Desventajas:

- Muestra solo las relaciones formales.
- Presenta las relaciones ideales que deben existir y no necesariamente las relaciones reales.
- No muestra las relaciones informales que existen y que son numerosas y también importantes.
- Es necesario que se actualice la información contenida en los organigramas, de lo contrario se volverá obsoleta, ya que por lo regular las organizaciones van creciendo, no obstante, esta acción no suele hacerse regularmente.

Contenido:

El organigrama debe contener principalmente los siguientes datos:

1. Títulos de descripción condensada de las actividades. Esto incluye generalmente el nombre de la empresa y la actividad que se defina.
2. Nombre del funcionario que formuló las cartas.
3. Fecha de formulación.
4. Aprobación del presidente, vicepresidente ejecutivo, consejo de organización, etc.
5. Leyenda, es decir, la explicación de líneas y símbolos especiales (Gómez 1994 p.229-230).

3.5.4. Importancia del Diseño de Puestos

Los puestos que la gente desempeña son las unidades básicas que construyen todas las estructuras de las organizaciones (Gibson *et al.* 2003 p.361).

Un elemento importante para lograr el desempeño laboral eficaz del personal en la empresa es el diseño de los puestos, en el cual se define lo que cada empleado deberá realizar.

Según lo manifestado por Gibson *et al.* (2003 p.361) el diseño del puesto es el proceso por el cual los administradores deciden las tareas y la autoridad del puesto individual, es decir, aclarar lo que cada empleado debe hacer.

El reto continuo de la administración es proporcionar calidad de vida en el trabajo y mejorar la producción y la eficiencia por medio de la revitalización de las empresas.

El análisis de puestos es un cuestionario que sirve para obtener información sobre sus componentes, desde el título, jefe inmediato, subordinados y funciones o actividades; así como los requisitos de las cualidades humano-necesarias para desempeñarlo satisfactoriamente, por ejemplo, estudios, conocimientos necesarios, sexo, edad, experiencia, habilidades y perfil del puesto (Münch 2014 p.178).

Por lo general, el análisis de puestos lo determina un modelo, pero este se diseña de acuerdo a las características específicas que el mismo posee y requiere.

Por otro lado, la descripción del puesto es una técnica en la que se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal, así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña. Los objetivos primordiales son:

- Mejorar los sistemas de trabajo.
- Delimitar funciones y responsabilidades.
- Evitar fugas de autoridad y responsabilidad.
- Fundamentar programas de entrenamiento.
- Retribuir adecuadamente al personal.
- Mejorar la selección del personal.
- Conocer las aptitudes del trabajador para que haga bien las cosas.
- Evitar duplicidad de autoridad.
- Dar a conocer con precisión las actividades por realizar.

- Identificar las responsabilidades, las habilidades, los conocimientos y los niveles de desempeño del trabajador.
- Ayudar a la capacidad del personal (Münch 2014 p.178).

La descripción del puesto deberá cumplir con los siguientes puntos:

1. Identificación del puesto el cual incluye:
 - Nombre del puesto.
 - Jefe superior.
 - Hora de jornada.
 - Con quienes mantiene contacto.
2. Descripción genérica: donde se realizan de manera generalizada las funciones que se desempeñan.
3. Descripción específica: se detallan las actividades y periodo en que se realizan.
4. Requerimientos del puesto:
 - Escolaridad
 - Experiencia
 - Esfuerzo físico
 - Esfuerzo mental
5. Perfil del puesto:
 - Edad
 - Sexo
 - Estado civil
 - Rasgos físicos deseables
 - Características psicológicas deseables.

El modelo conceptual de diseño de puestos y el desempeño laboral propuesto por Gibson *et al.* (2003 p.365) (Figura 1, véase página 48) describe aquellos factores que durante décadas han sido determinantes en el desempeño laboral y la eficacia organizacional:

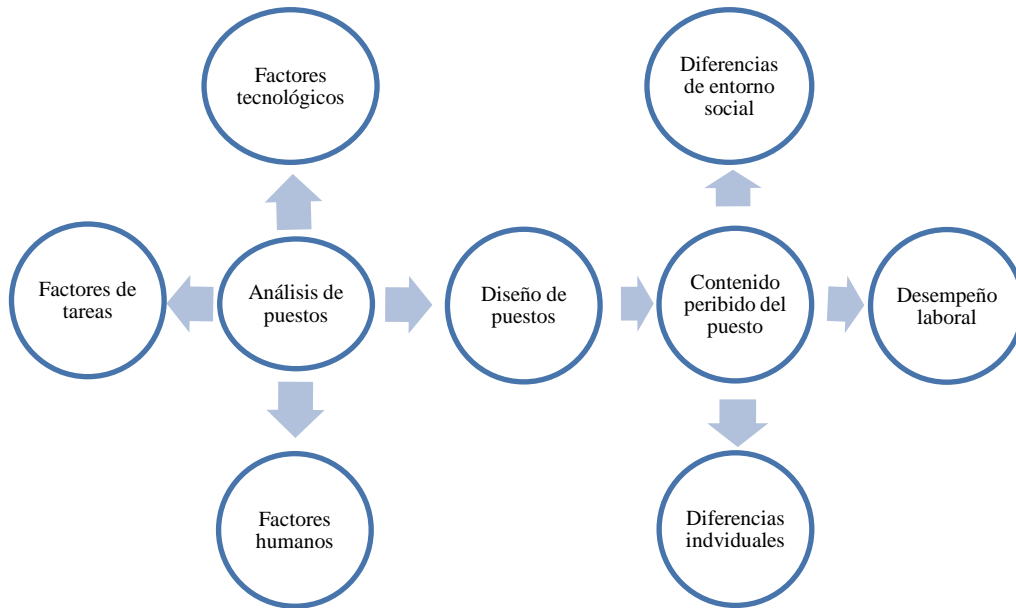


Figura 1. El Modelo Conceptual del Diseño de Puestos

El resultado final del diseño de puestos y al que se pretende llegar es el desempeño laboral, el cual se refiere a los resultados del trabajo que se relacionan con propósitos de la organización como la calidad, la eficiencia y otros criterios de eficacia.

El desempeño laboral incluye diversos resultados, los que a continuación se presentan, son los que tiene valor para la organización y el individuo:

- Resultados objetivos: cantidad y calidad de producción, ausentismo, retardos y rotación, son resultados objetivos que se pueden medir en términos cuantitativos.
- Resultados de la conducta personal: el ocupante del puesto reacciona al trabajo mismo y lo hace asistiendo de manera regular o estando ausente, quedándose con el puesto o renunciando.
- Resultados intrínsecos: un objeto o evento que es consecuencia de los esfuerzos del propio individuo y no requiere la participación de otra persona.

- Resultados extrínsecos: un objeto o suceso que resulta de los esfuerzos de los propios trabajadores en conjunto con otros factores o personas que no están directamente relacionados con el trabajo mismo.
- Resultados en la satisfacción laboral: estos resultados tiene valor diferente para las distintas personas. Se define la satisfacción laboral como la expresión de bienestar personal de un individuo que se relaciona con la realización del puesto que le es asignado (Gibson *et al.* 2003 p.365-367).

3.5.5. Fundamento de los Manuales de una empresa

Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque permiten a la organización normalizar su operación. Son a la organización, lo que los cimientos son a un edificio (Álvarez 2002 p.24).

Los manuales de procedimientos deben compartirse y difundirse en la empresa, para que los conozcan todos los miembros del equipo y así puedan trabajar, en donde todos saben que tarea les toca y como sus tareas se relacionan con las del resto de las personas, para que a todos les quede claro hacia dónde van (Recuperado de <http://www.pymempresario.com/2013/07/5-pasos-para-hacer-un-manual-de-procedimientos/>)

Franklin (2002 p.164) establece que los manuales son un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien los realizará, que actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma, tal que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas.

Para Rodríguez (2002 p.56) los manuales son documentos en los que se encuentran de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.

Por su parte Münch (2014 p.158-160) expresa que los manuales son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa.

Por lo general suelen contener:

- Portada: logotipo y nombre de la empresa así como el título del manual elegido.
- Índice de contenido: listado de los capítulos que constituyen el manual.
- Introducción: información breve del contenido del manual determinado.
- Objetivo: fin que se quiere lograr con el manual determinado.
- Cuerpo del manual: contiene el diseño de las propuestas de solución a los problemas organizativos detectados en la empresa en general o en un área específica. Cada página del manual debe incluir cuadros de identificación, que al menos contengan la denominación del tipo de manual elegido, el número de páginas, la fecha de elaboración, la fecha de vigencia y el nombre de las personas que intervinieron en la elaboración, revisión y autorización del manual.
- Anexos: documentos complementarios relacionados con el manual seleccionado.
- Glosario: lista de términos utilizados para una mejor comprensión del contenido del manual.
- Simbología: descripción de símbolos que facilita la información y comprensión del contenido manual.

Objetivos de los manuales:

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignada al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.

-
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
 - Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas (Rodríguez 2002 p.57).

Ventajas de utilizar manuales administrativos:

- Constituyen una fuente permanente de información sobre las prácticas generales de la empresa.
- Son una herramienta de apoyo en el entrenamiento y capacitación de nuevos empleados.
- Logran y mantienen un sólido plan de organización.
- Aseguran que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Determinan la responsabilidad de cada puesto y su relación con otros puestos de la organización.

Limitaciones de la utilización de los manuales:

- Constituyen una herramienta, pero no la solución para todos los problemas administrativos que se puedan presentar.
- Si no se actualizan permanentemente, pierden vigencia con rapidez.
- Incluyen solo los aspectos formales de la organización dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia para la vida de la misma es notoria.
- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos los integrantes.
- Algunas consideran que son demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

La clasificación básica de los manuales para Franklin (2002 p.352-354) es la siguiente:

1. Por su contenido o área de aplicación

-
- a) Macro administrativos: contiene información de más de una organización.
 - b) Meso administrativos: involucran a todo un grupo de o sector, o a dos o más organizaciones que lo componen.
 - c) Micro administrativo: corresponden a una sola organización y pueden referirse a ella en forma general.
2. Por su contenido:
- a) De organización: contienen información detallada de una organización, como antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, comunicación, coordinación, así como una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.
 - b) De procedimientos: sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, para la realización de una función o tarea específica.
 - c) De historia de la organización: creación, crecimiento, logros, evolución de su estructura, etc.
 - d) De políticas: guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones de una organización.
 - e) De contenido múltiple: información relativa a diferentes aspectos de la organización.
 - f) De puestos: precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de la organización.
 - g) De técnicas: agrupa principio y técnicas para la realización de las funciones en forma parcial o total.
 - h) De ventas: integran información específica para apoyar la función de ventas.
 - i) De producción: elemento de soporte para coordinar procesos de producción en todas sus fases.
 - j) De finanzas: respaldan el manejo de los recursos económicos.
 - k) De personal: incluyen información sobre: prestaciones, servicios y condiciones de trabajo.
 - l) De operación: utilizados para apoyar tareas especializadas.

m) De sistemas: reúne bases para el funcionamiento de sistemas administrativos, computacionales, etc.

3. Por su ámbito:

a) Generales: información global de la organización, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.

b) Específicos: concentran información en particular, ya sea unidad administrativa, área, puesto, equipos, técnicas o combinación de ellos.

En el caso de empresas pequeñas con un solo manual para toda la organización pueden ser suficiente, no obstante, dado que la mayoría de las empresas tiene definidas la principales áreas del negocio, es conveniente que cada área tenga su propio manual (Álvarez 2002 p. 24-25).

Dentro del proceso de la organización de la empresa, los manuales constituyen una herramienta sumamente valiosa, ya que nos marcan el camino a seguir para mejorar la calidad, eficiencia y eficacia de las funciones y actividades que se realizan en la misma, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

No existe como tal, una estructura bien definida para la elaboración de los manuales, diversos autores señalan los requisitos que deben cumplir de forma generalizada, así pues, cada empresa, de acuerdo con las actividades que desempeña y necesidades particulares, diseña sus manuales administrativos.

3.5.6. Descripción y objetivos de los Diagramas de Flujo

Una vez elaborados los manuales, es importante considerar los diagramas de flujo, ya que son una parte importante en el desarrollo de los mismos, específicamente en los de procedimientos, derivado que por sencillez gráfica permiten un fácil entendimiento.

Para Vera (2002, p.13) los diagramas de flujo son representaciones gráficas de las operaciones o actividades que integran un procedimiento parcial o completo y establece su secuencia (quién hace qué, cuándo, cómo, por qué, y para qué), mediante procedimientos

que conforman un sistema el cual proporciona una panorámica de los elementos constitutivos.

De acuerdo con Álvarez (2002 p.39), los diagramas de flujo, son medios gráficos que sirven principalmente para:

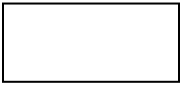
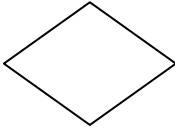

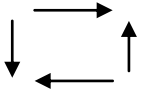
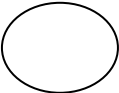

- Describir las etapas de un proceso y entender cómo funciona.
- Apoyar el desarrollo de métodos y procedimientos.
- Dar seguimiento a los productos (bienes o servicio) generados por un proceso.
- Identificar a los clientes y proveedores de un proceso.
- Planificar, revisar y rediseñar procesos con alto valor agregado, identificando las oportunidades de mejora.
- Diseñar nuevos procesos.
- Documentar el método estándar de operación de un proceso.
- Facilitar el entrenamiento de nuevos empleados.

Objetivos de los diagramas de flujo:

1. Comprender cómo se interrelacionan los elementos constitutivos del procedimiento de manera general o detallada.
2. Evaluar el sistema de control que permite identificar cuellos de botella, duplicidad de operaciones, omisiones operativas, fugas de control y otros problemas.
3. Verificar el cumplimiento de las disposiciones de la administración establecidas en los procedimientos.
4. Capacitar personal nuevo para ayudarlo a entender fácilmente y con mayor rapidez un procedimiento, trátese de un encargado de la operación, auditor, asesor, etc. (Vera 2002, p.13).

Los diagramas de flujo son una parte importante en el desarrollo de procedimientos, debido a que por su sencillez gráfica permite ahorrar muchas explicaciones. (Cuadro 4).

Cuadro 4: Símbolos básicos para elaborar un Diagrama de Flujo

Simbología	Descripción
	Designa una actividad.
	Señala un punto en el proceso en el que hay que tomar una decisión.
	Identifica el principio y el final de un proceso.
	Representa una vía del proceso, que conecta elementos del mismo: actividades, decisiones, documentos, etc.
	Indica continuidad del Diagrama de Flujo.
	Representa un documento generado por el proceso, y es donde se almacena información relativa a él.

Ventajas de los diagramas de flujo:

-
- Proporcionan una comprensión del conjunto: cuando los miembros de un equipo conocen perfectamente su parte del proceso, pero no conocen bien el proceso completo, el diagrama de flujo les suministra la información que les hace falta, logrando una mejor comprensión.
 - Facilitan la comunicación: hacen que una persona o equipo expliquen el proceso a otras personas y departamentos.
 - Descubren los clientes ignorados previamente: algunos equipos se enfrentan con la sorpresa de que hacen muchos planes sin haber identificado primero, todos los clientes importantes ya que suponen que todos lo saben; con la preparación los diagramas de flujo, se evitará pasar por alto clientes y procesos importantes.
 - Descubren las oportunidades para mejorar: al momento de documentar los procesos para elaborar los diagramas, se pueden cuestionar aquellas actividades que no le agregan valor a la organización y aquellas que si le dan valor.
 - Hacen más fácil establecer los límites: al planificar un proceso es necesario establecer límites, ya que de no hacerlo, se terminaría por planificar el trabajo de toda la organización (Álvarez 2002 p.42).

4. SISTEMATIZACIÓN

En este rubro se establece la razón social de la empresa así como la misión, la visión, los valores y como punto medular el diseño del puesto, lo cual sustenta la plataforma del diseño organizacional.

4.1. RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE TURÍSTICO

Toda organización requiere de un nombre que lo identifique, el cual puede ser un nombre comercial, es decir, el nombre distintivo de la empresa con el cual se quiere que los clientes la conozcan en el mercado diferenciándose de otras empresas que ofrecen servicios similares. Por tal motivo, es muy importante elegir un nombre que sea efectivo, fácil de recordar e informativo sobre el servicio que se presta.

La razón social, por otro lado, identifica a la empresa en todos los aspectos legales y le da una personalidad jurídica sujeta de derechos y obligaciones además de ser un trámite obligatorio.

Las empresas determinaran aquella razón social que más le convenga de acuerdo al giro.

Athié (2002 p.456) opina que la razón social se trata del nombre de la sociedad, lo que trae consigo que los socios que figuran en ella, se conviertan en obligados solidarios e ilimitados por las obligaciones sociales.

En el caso de la empresa Transportadora RUNA, S.A. de C.V., se trata de una empresa sociedad anónima de capital variable la cual se ha constituido de esta forma para conveniencia de los socios.

Para Athié (2002 p.456) la sociedad anónima existe bajo una denominación social, que requiere un capital mínimo de cincuenta mil pesos, representándose por acciones y un mínimo de dos socios quienes son responsables por el monto de su aportación.

En el artículo 89 de la Ley General de Sociedades Mercantiles se establecen los requisitos para la constitución de una sociedad anónima:

- a) Que haya dos socios como mínimo, y que cada uno de ellos suscriba una acción por lo menos.
- b) Que el capital social no sea menor de cincuenta mil pesos y que este íntegramente suscrito.
- c) Que se exhiba el dinero efectivo, cuando menos, el veinte por ciento del valor de cada acción pagadera en numerario.
- d) Que se exhiba íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse, en todo o en partes, con bienes distintos del numerario (Ley General de Sociedades Mercantiles, Sección primera, 2006, p.16).

4.2. DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El concepto de la misión y visión de una organización, de manera general, manifiestan el estado deseado al que se pretende llegar y todos los esfuerzos irán encaminados para lograr tal fin. Ambas constituyen la base de dirección de la vida de una organización a largo plazo.

La misión es la razón de ser de la empresa y justifica el trabajo que se realiza.

Acorde a Münch (2014 p.92) se define a la misión como la actividad o función básica de producción o servicio que desarrolla la empresa y que es la razón de su existencia; expone a lo que se dedica la empresa. Está ligada al presente y contesta a la pregunta ¿cuál es el tipo de producción, ocupación lucrativa o prestación de servicio de la empresa?

Por otro parte, para Daft (2000 p.48) la misión es el objetivo global de una organización, es la razón que explica su existencia.

Tomando en consideración los elementos anteriores, se define la misión de Transportadora RUNA, S.A. de C.V.:

“Proporcionar a nuestros clientes un servicio de transporte turístico de calidad, confiable, seguro, confortable, responsable, puntual y eficiente”.

4.3. DETERMINACIÓN DE LA VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Por otro lado, la visión representa el futuro ideal que dicha empresa desea lograr, en otras palabras, es el ideal deseado.

Münch (2014 p.92) define la visión como aquella que expresa las aspiraciones futuras y fundamentales de cualquier tipo de empresa, es decir, su proyección a futuro, y contesta a la pregunta ¿qué se desea que logre la empresa en un futuro?

A continuación se presenta la visión de Transportadora RUNA, S.A. de C.V.:

“Ser la empresa número uno en Morelia, Michoacán y la Región Centro Occidente en el año 2026, distinguiéndonos por la calidad de servicio que brindamos a nuestros clientes”.

4.4. ESTABLECIAMIENTO DE LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

Una vez determinados los conceptos de misión y visión, se procede a determinar los valores, que constituyen aquellas creencias y reglas que regulan el proceder de la organización y son el soporte de la cultura organizacional. Constituyen la filosofía institucional que define como es. Los valores apoyan en el cumplimiento de los objetivos, la misión y la visión de la empresa.

Robbins, S. y Judge, T. (2009 p. 116) establece que los valores representan convicciones fundamentales acerca de que “a nivel personal y social, cierto modo de conducta o estado final de la existencia es preferible a otro opuesto”. Contiene un elemento de criterio que incluye ideas personales sobre lo que es correcto, bueno o deseable

Los valores de Transportadora RUNA, S.A. de C.V. son los siguientes:

- **Responsabilidad:**

Estar conscientes del gran compromiso con la empresa y la sociedad para que nuestro servicio sea el mejor.

-
- **Honestidad:**
Lealtad con los valores de la empresa para cumplir cabalmente con la labor de servicio.

 - **Puntualidad:**
Tener consciencia que el tiempo de cada persona es muy valioso.

 - **Calidad:**
Esforzarse cada día para ofrecer el mejor servicio orientado a la satisfacción del cliente.

 - **Seguridad:**
Recordar que la seguridad y la confianza son pilares de nuestro servicio y nuestra labor.

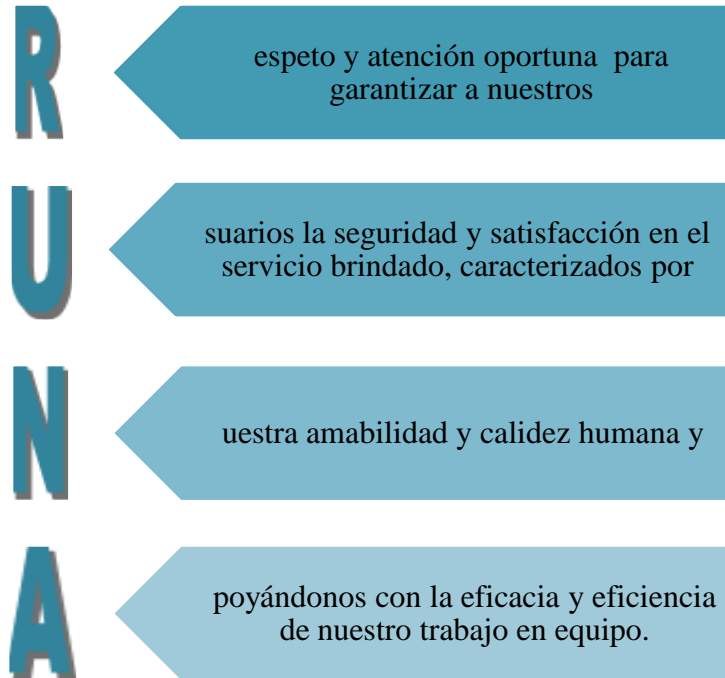
 - **Respeto:**
Promover la armonía entre las personas, considerando la diversidad humana.

4.5. FILOSOFÍA DE TRANSPORTADORA RUNA, S.A. DE C.V.

De acuerdo a la Real Academia Española, el término filosofía hace referencia al conjunto de saberes que buscan establecer, de manera racional, los principios más generales que organizan y orientan el conocimiento de la realidad, así como el sentido del obrar humano.

La filosofía de una empresa está determinada por el conjunto de elementos y pautas que determinan la forma de actuar de la organización y que comparten los elementos que la integran. En esta parte del desarrollo de la investigación y una vez determinados los elementos que la constituyen, se presenta la filosofía de Transportadora RUNA, S.A. de C.V. (Cuadro 5).

Cuadro 5: Filosofía de Transportadora RUNA, S.A. de C.V., elaborada por el autor.



4.6. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE TRANSPORTADORA RUNA, S.A. DE C.V.

Como anteriormente se dijo, la estructura organizacional de una empresa generalmente se representa a través del organigrama en el cual se muestran las relaciones de autoridad, canales de comunicación y divisiones formales; para la empresa en cuestión el diseño de la estructura es el siguiente (Figura 2):

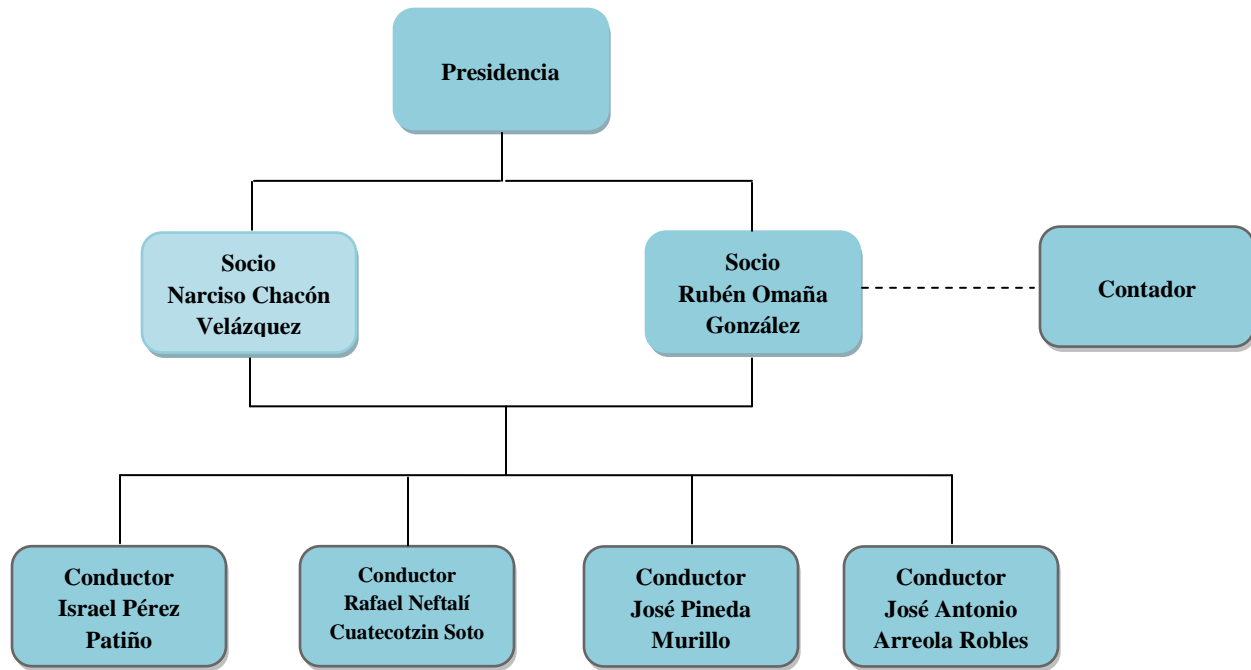


Figura 2: Organigrama General de Transportadora RUNA, S.A. de C.V., elaborado por el autor.

4.7. DEFINICIÓN DE PUESTOS

De acuerdo a la estructura organizacional de la empresa Transportadora RUNA, S.A. de C.V., a continuación se describen los puestos de trabajo (Cuadros 6, 7, 8):

Cuadro 6: Definición de puesto de Conductor de Camioneta	
Nombre del puesto:	Conductor de Camioneta
Jefe inmediato:	Narciso Chacón Velázquez
Horario de la jornada:	Variable
Descripción general:	Traslado de personas
Descripción específica	<ul style="list-style-type: none"> • Traslado de clientes en toda la República • Limpieza interna y externa del vehículo • Realiza reparaciones menores al vehículo. <ul style="list-style-type: none"> • Supervisa que se realice el servicio de mantenimiento • Verifica el nivel del agua, aceite, combustible y otros líquidos lubricantes y abastece según sea necesario. • Realiza cambios de llantas o baterías al vehículo cuando sea necesario. <ul style="list-style-type: none"> • Abastece al vehículo de combustible • Reporta sobre daños y desperfectos del vehículo al Jefe inmediato.
Escolaridad:	Secundaria
Experiencia:	22 años
Edad:	44 años
Sexo:	Hombre
Estado civil:	Casado

Cuadro 7: Definición de puesto de Conductor de Autobús	
Nombre del puesto:	Conductor de Autobús
Jefe inmediato:	Rubén Omaña González
Horario de la jornada:	Variable
Descripción general:	Traslado de personas
Descripción específica	<ul style="list-style-type: none"> • Traslado de clientes en toda la República • Limpieza interna y externa del autobús • Realiza reparaciones menores al autobús • Supervisa que se realice el servicio de mantenimiento y reparación del autobús • Verifica el nivel del agua, aceite, combustible y otros líquidos lubricantes y abastece según sea necesario. • Realiza cambios de llantas o baterías al vehículo cuando sea necesario. <ul style="list-style-type: none"> • Abastece al autobús de combustible • Reporta sobre daños y desperfectos del autobús al Jefe inmediato.
Escolaridad:	Primaria
Experiencia:	25 años
Edad:	38-56 años
Sexo:	Hombre
Estado civil:	Casado

Cuadro 8: Definición de puesto de Contador General	
Nombre del puesto:	Contador general
Jefe inmediato:	Rubén Omaña González
Horario de la jornada:	No específico
Descripción general:	Realiza todo lo relacionado con la contabilidad de la empresa.
Descripción específica	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe, analiza y clasifica los diversos movimientos de los registros contables y documentos que le sean asignados (comprobantes de ingreso, cheques nulos y pagados, cuentas por cobrar y otros). • Revisa facturas. • Realiza las declaraciones ante la SHCP. • Pago de impuestos. • Realiza conciliaciones bancarias. • Presenta estados financieros. • Elabora comprobantes de los movimientos contables. • Presenta información oportunamente. • Atención a requerimientos de las dependencias gubernamentales para alguna aclaración.
Escolaridad:	Contador Público
Experiencia:	22 años
Edad:	47 años
Sexo:	Hombre
Estado civil:	Casado

4.8. MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Introducción

El presente manual de reclutamiento y selección de personal (Cuadro 9), se desarrolla con el propósito de tener las bases y procedimientos para realizar la contratación de personal idóneo que cumpla con un perfil afín a las aptitudes para cada puesto requerido dentro de la organización, a fin de tener una mejora continua de los procesos.

Objetivo

Tiene como objetivo establecer:

- Lineamientos y procedimientos a seguir para la selección e incorporación del personal.
- Información de los puestos y los requisitos para ellos.
- Formas de reclutamiento.

Cuadro 9: Manual de reclutamiento y selección

Reclutamiento

El objetivo del reclutamiento es de atraer candidatos calificados para ocupar los puestos de la organización.

Los medios de reclutamiento serán, principalmente, por referencias de los actuales empleados, conocidos, empresas del mismo giro, anuncios en periódicos y en internet como páginas de empleo y Facebook de los socios.

Los perfiles del personal son determinados por los socios.

Los aspirantes a ingresar deberán entregar a los socios de la empresa, la siguiente documentación:

- Solicitud de empleo con fotografía a color.
- Curriculum vitae.

- Copia del certificado de estudios.
- Presentar copia de la licencia federal vigente.
- Entregar, al menos, una carta de recomendación.
- Entregar carta de no antecedentes penales, en el caso del seleccionado.
- Los candidatos deberán realizar el análisis psicológico, evaluación médica y evaluación técnica.

Aspectos a considerar:

- Conocimientos técnicos del puesto.
- Experiencia laboral.

Selección

En el proceso de selección se evalúan las características de los candidatos a ocupar el puesto de trabajo, para elegir a la persona que más se adapte al perfil que requiere la empresa para cubrir dicho puesto.

Pasos a seguir durante el proceso de selección:

1. Preselección

Esta etapa se realiza basándose en el currículum vitae de los candidatos, para descartar a aquellos que no cuenten con la formación adecuada necesaria para el puesto de trabajo, la cual no es tarea fácil, ya que se corre el riesgo de descartar a candidatos que podrían encajar bien en la oferta de trabajo.

2. Pruebas de selección

En esta etapa se realizan pruebas, que servirán para evaluar el comportamiento, conocimiento, capacidades y habilidades de los aspirantes, las cuales serán aplicadas por los socios.

Las pruebas a realizar serán las siguientes:

- Pruebas de habilidades cognitivas.
- Pruebas de conocimientos del puesto.
- Pruebas a través de casos.

3. Entrevista de selección

Aplicadas las pruebas de selección, se reduce el número de candidatos a aquellos que más se acercan a lo que se requiere; por lo tanto, se procede a que los socios los conozcan más a fondo atendiéndolos en una entrevista personal, con el propósito de confirmar que la información previamente obtenida es correcta, conocer la disposición de los candidatos al puesto de trabajo, una vez que se les ha proporcionado más información sobre el mismo (actividades a realizar, horario, salario, etc.), para determinar si cumple con los parámetros establecidos y el perfil deseado.

4. Fase final

Tras la fase de entrevistas, los socios eligen a la persona que se incorporará a la empresa. Para ello, ha de tenerse en cuenta toda la información recopilada durante las tres fases anteriores y ser lo más objetivo posible.

Una vez tomada la decisión, el seleccionado se incorpora a la empresa, y se le informa que se encuentra en un periodo de prueba por tres meses, a fin de que las dos partes se encuentren satisfechas.

4.9. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Introducción

El presente manual de puestos y funciones, se desarrolla con el propósito de identificar las actividades que cada puesto de trabajo debe realizar, a fin de mejorar la eficiencia de la organización y así cumplir con los objetivos establecidos.

Objetivo

Tiene como objetivo principal:

- Establecer específicamente las actividades y responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- Evitar malos entendidos sobre las responsabilidades de cada ocupante del puesto.

El diseño de puestos se deberá ajustar a lo establecido en los siguientes formatos:

Cuadro 10: Manual de diseño de puesto de Conductor de Camioneta	
Identificación del puesto	
Nombre del puesto:	Conductor de Camioneta
Jefe inmediato:	Narciso Chacón Velázquez
Horario de la jornada:	Variable
Descripción genérica	
Traslado de personas en la República.	
Descripción específica	
Actividades	Periodo
Traslado de clientes en toda la República	Variable
Limpieza interna y externa del vehículo	3 veces por semana
Realizar reparaciones menores al vehículo, por ejemplo: focos fundidos, reparación general de frenos, cambio de balatas.	Variable
Supervisar que se realice el servicio de mantenimiento al vehículo.	2 veces por mes
Verificar el nivel del agua, aceite, y otros líquidos lubricantes y abastecer según sea necesario.	Semanal
Realizar cambios de llantas o baterías al vehículo cuando sea necesario.	Variable
Abastecer al vehículo de combustible.	Variable
Reportar sobre daños y desperfectos del vehículo al Jefe inmediato.	Variable
Requerimientos del puesto	
Escolaridad:	Preparatoria o equivalente.
Experiencia:	2-3 años en servicio de traslado de personal.
Esfuerzo físico:	La mayor parte del trabajo la realiza sentado conduciendo la camioneta.
Esfuerzo mental:	Exige concentración en periodos variables de tiempo durante los traslados.

Perfil del puesto	
Edad:	25 años como mínimo
Sexo:	Indistinto
Estado civil:	Indistinto
Otras características deseables:	Buena presencia, responsable, honesto, amable, no adicto a ninguna droga o estupefaciente y psicológicamente estable.

Cuadro 11: Manual de diseño de puesto de Conductor de Autobús

Identificación del puesto	
Nombre del puesto:	Conductor de Autobús
Jefe inmediato:	Rubén Omaña González
Horario de la jornada:	Variable
Descripción genérica	
Traslado de personas en la República.	
Descripción específica	
Actividades	Periodo
Traslado de clientes en toda la República.	Variable
Limpieza interna y externa del autobús.	3 veces por semana
Realizar reparaciones menores al autobús, por ejemplo: focos fundidos, reparación general de frenos, cambio de balatas.	Variable
Supervisar que se realice el servicio de mantenimiento y reparación del autobús.	2 veces por semana
Verificar el nivel del agua, aceite y otros líquidos lubricantes y abastecer según sea necesario.	Semanal
Realizar cambios de llantas ó baterías al vehículo cuando sea necesario.	Variable
Abastecer al autobús de combustible.	Variable

Reportar sobre daños y desperfectos del autobús al Jefe inmediato.	Variable
Requerimientos del puesto	
Escolaridad:	Preparatoria o equivalente.
Experiencia:	5 años en el transporte turístico.
Esfuerzo físico:	La mayor parte del trabajo la realiza sentado maniobrando el autobús.
Esfuerzo mental:	Exige concentración en periodos variables durante los traslados.
Perfil del puesto	
Edad:	35 años como mínimo.
Sexo:	Hombre
Estado civil:	Indistinto
Otras características deseables:	Buena presentación, responsable, honesto, amable, no adicto a ninguna droga o estupefaciente y psicológicamente estable.

Cuadro 12: Manual de diseño de puesto de Contador General

Identificación del puesto	
Nombre del puesto:	Contador general
Jefe inmediato:	Rubén Omaña González
Horario de la jornada:	No específico
Descripción genérica	
Realizar todo lo relacionado con la contabilidad de la empresa.	
Descripción específica	
Actividades	Periodo
Recibir, analizar y clasificar los diversos movimientos de los registros contables y documentos que le sean asignados (comprobantes de ingreso, cheques nulos y pagados, cuentas por cobrar y otros).	Variable

Revisión de facturas.	Semanal
Realizar las declaraciones ante la SHCP.	Mensual
Pago de impuestos.	Mensual
Realizar conciliaciones bancarias.	Mensual
Presentar estados financieros.	Mensual
Elaborar comprobantes de los movimientos contables.	Variable
Presentar información oportunamente a los socios cuando se requiera.	Variable
Atención a requerimientos de las dependencias gubernamentales para alguna aclaración.	Variable
Requerimientos del puesto	
Escolaridad:	Licenciatura en Contabilidad.
Experiencia:	3 años mínimo.
Esfuerzo físico:	Requiere un esfuerzo físico ligero por periodos cortos e intermitentes de tiempo y necesita trasladarse de un lugar a otro, según sea requerido.
Esfuerzo mental:	Requiere de la aplicación de esfuerzo mental intenso durante periodos cortos e intermitentes de tiempo.
Perfil del puesto	
Edad:	Entre 25 y 50 años.
Sexo:	Indistinto
Estado civil:	Indistinto
Otras características deseables:	Profesional, responsable, honesto, en constante actualización, no adicto a ninguna droga o estupefaciente, y psicológicamente estable.

4.10. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y OPERACIÓN DE EVENTOS

Introducción

El presente manual se desarrolla con el propósito de llevar a cabo la organización y operatividad de los recursos de la empresa cuando se realizan eventos que demandan más esfuerzos (Cuadro 13).

Objetivo

Tiene como objetivo que todo el personal conozca la operatividad y organización en el desarrollo de eventos masivos.

Cuadro 13: Manual de organización y operación de eventos.

Este manual será puesto en práctica cuando sea necesario operar más de cuatro autobuses y dos camionetas durante un evento, trasladando a doscientas cincuenta personas aproximadamente.

La coordinación será responsabilidad de los socios.

El procedimiento a seguir es el siguiente:

- Se recaba información sobre el evento con el cliente o la persona que este designe como responsable del transporte, es decir, el itinerario.
- En base al itinerario, los socios programan los horarios de salida calculando horario, tráfico y distancia al lugar del evento.
- Los socios elaboran un rol de salidas.
- Se lleva a cabo una reunión con el personal involucrado de la empresa a fin de que todos conozcan el itinerario y las funciones que cada uno deberá desempeñar.

- Se instala el vehículo en el punto de encuentro quince minutos antes de la salida, evitando que rebasen diez minutos del horario establecido para la salida.
- Una vez llegando al destino se comunica al usuario el lugar de estacionamiento del vehículo, además se proporciona el número telefónico del operador al coordinador del grupo.
- En caso de ser necesario regresar al punto origen, por otro grupo por ejemplo, el operador se pondrá en contacto con el coordinador general, para establecer horarios y rutas a seguir.
- Si el evento rebasa las unidades de la empresa, es decir, que sea necesario trasladar más de doscientas cincuenta personas, se recurre al subarrendamiento de empresas que cumplan con las características necesarias, así como operadores y coordinadores que tengan la experiencia que los socios consideren necesaria, los cuales serán principalmente contratados por ser referencia de personal de la empresa.

4.11. DIAGRAMAS DE FLUJO

Los diagramas de flujo (Figuras 3,4, 5) que ilustran el desarrollo de las actividades de los manuales anteriormente presentados son los siguientes:

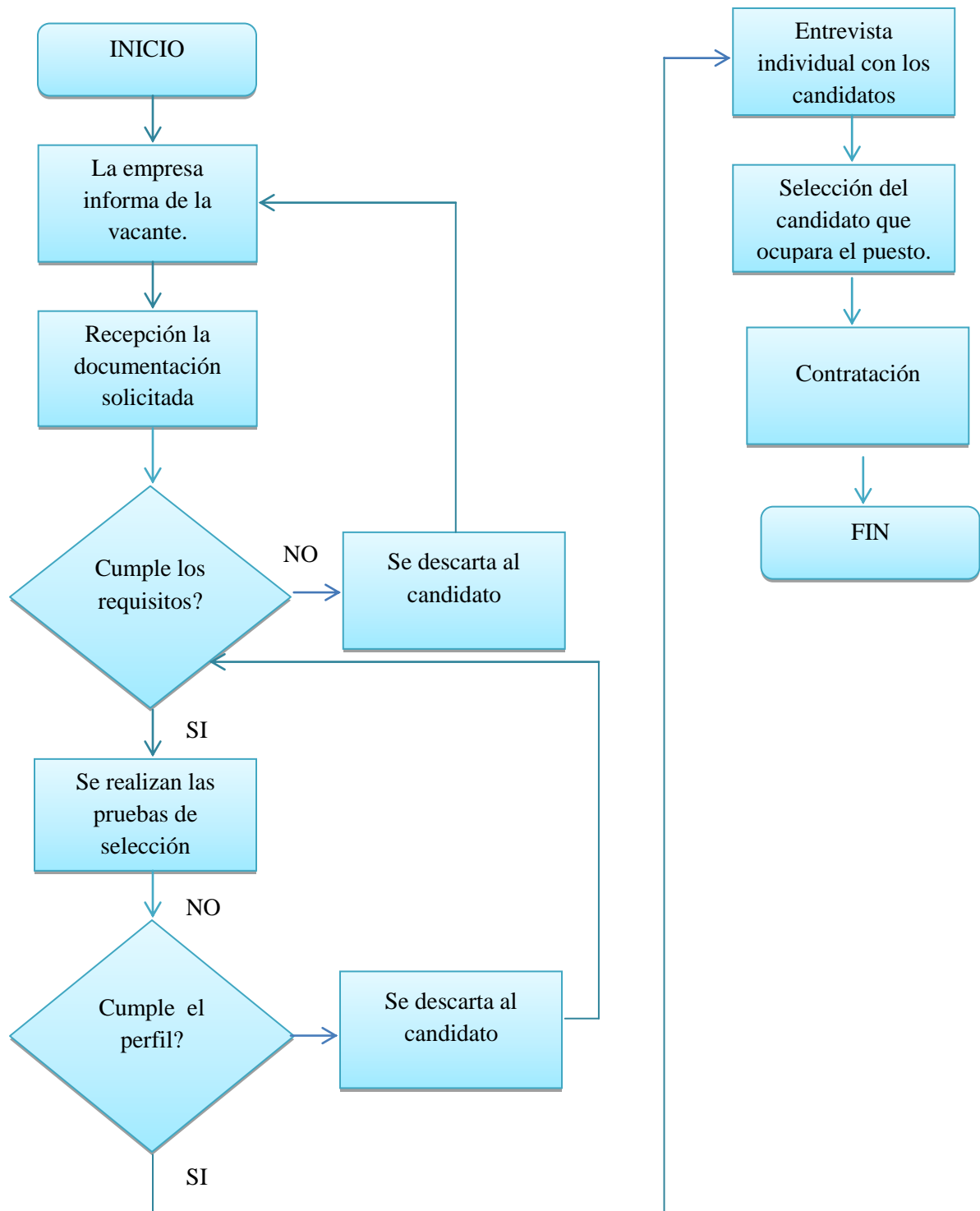


Figura 3: Diagrama de Flujo para Reclutamiento y Selección de Personal de Transportadora RUNA, S.A. de C.V., elaborado por el autor.

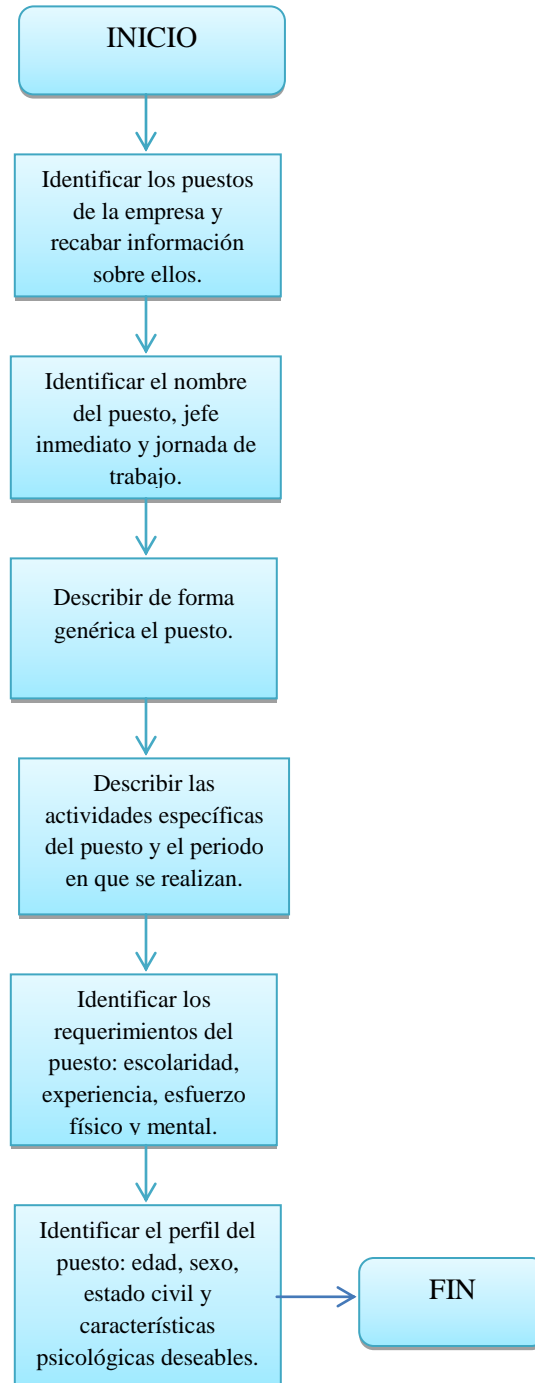


Figura 4: Diagrama de Flujo de Descripción de Puestos de Conductor de Camioneta, Conductor de Autobús y Contador General, de Transportadora RUNA, S.A. de C.V., elaborado por el autor.

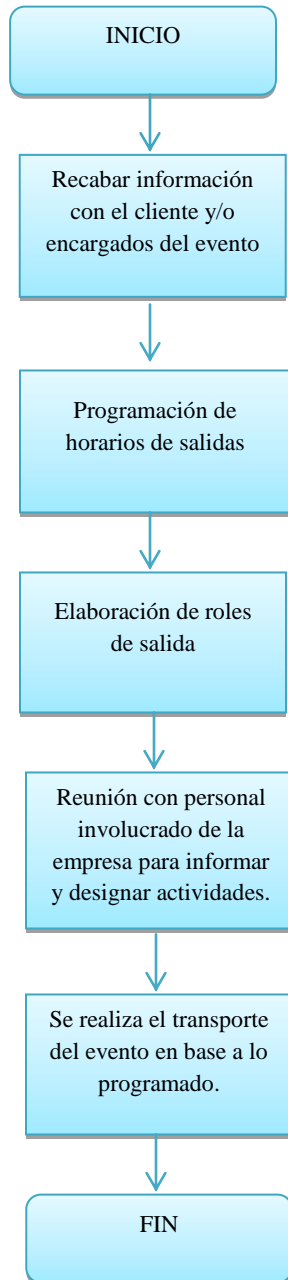


Figura 5: Diagrama de Flujo para la Organización y Operación de Eventos, de Transportadora RUNA, S.A. De C.V., elaborado por el autor.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- En el presente trabajo de investigación de tesis se cumplió el objetivo general, al haber diseñado la estructura organizacional de la empresa Transportadora RUNA, S.A. de C.V., dedicada a la transportación turística en la ciudad de Morelia, Michoacán.
- La respuesta a la pregunta de investigación, que formula si es importante establecer la estructura organizacional en una micro empresa operadora de transporte turístico en la ciudad de Morelia, Michoacán, con la finalidad de mejorar la operatividad en los servicios turísticos, es afirmativa, derivado de que durante el desarrollo de la presente investigación se observó la importancia que tiene el establecer la estructura de una empresa micro, como es Transportadora RUNA, ya que será la que sustente el futuro crecimiento de manera articulada administrativamente y lo que la distinguirá de otras organizaciones del mismo ramo.
- Se concluye que identificando plenamente las responsabilidades y deberes de cada persona que integra la empresa y cuando todos conocen el objetivo, se logra una administración efectiva, evitando tener problemas de organización, comunicación y control.
- El diseño de la estructura organizacional de Transportadora RUNA, S.A. de C.V., mejorará las actividades operativas que permitirán fomentar su desarrollo, crecimiento y rentabilidad, al establecerse las bases en las que operará y al contar con manuales como son: de reclutamiento y selección, manual de diseño de puestos y el manual de organización y operación de eventos, para contar y poseer capital humano apto que brinde el mejor servicio, mismo que distinguirá a la empresa de su competencia; por lo cual es válida la hipótesis establecida.

- También se concluye que al estructurar la empresa, esta tendrá los elementos para ser diferente a la mayoría de las empresas de este giro en la Ciudad de Morelia, que normalmente no cuentan con estructura formal y que se manejan irregularmente.
- Finalmente, se observó que en los perfiles de los empleados de la empresa Transportadora RUNA, S.A. de C.V., lo que impera es la experiencia, mas no el grado de estudios. Al estructurarse la organización se podrán establecer las exigencias sobre los grados académicos de los futuros colaboradores.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la empresa Transportadora RUNA, S.A. de C.V., considere el trabajo realizado en esta investigación, a fin de que, una vez establecida la estructura organizacional, sirva como pilar que sustenten la empresa con miras de crecimiento.
- Se sugiere que sean actualizados los manuales y, en su caso, se elaboren aquellos que la empresa considere necesarios.
- Se contrate a conductores con mayor nivel de estudios, ya que como se pudo observar el nivel promedio de estudios es de primaria.
- Se mantengan actualizados los socios en los temas administrativos generales, para estar actualizados y hacerle frente al mercado en el cual compiten.
- Se sugiere a la empresa se trabaje en la planeación estratégica de la empresa.
- Se recomienda que una vez realizado el diseño organizacional, se proceda a realizar un análisis FODA y un estudio de mercado a fin de llevar a cabo una campaña publicitaria de la empresa e implantar estrategias de marketing.
- Asimismo, se recomienda que la empresa revise periódicamente procesos operativos a fin de incrementar la eficiencia de los servicios otorgados.
- Finalmente se recomienda que los servicios de mensajería, paquetería y servicio de conductor en el vehículo del cliente, sean incorporados a la actual estructura organizacional, diseñada y elaborada en el presente trabajo de investigación de tesis de maestría.

BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, M.G. (2002). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Editorial Panorama. México.

Anzola, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas* (3ª Edición). Editorial Mc Graw Hill. México.

Athié Gutiérrez, A. (2002). *Derecho mercantil*. (2ª Edición). Editorial Mc Graw Hill. México.

Chiavenato I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª. Edición). Editorial Mc Graw Hill. México.

Daft, R.L. (2000). *Teoría y diseño organizacional*. (6ª Edición). Editorial Tomson. México.

Daniels, J., Radebaugh, L. y Sullivan, D. (2010). *Negocios internacionales, ambientes y operaciones*. (12ª Edición). Editorial Pearson. México.

Franklin, B. y Gómez, G. (2002). *Organización y métodos, un enfoque competitivo*. Editorial Mc Graw Hill. México.

Gibson, Ivancevich y Donnelly. (2003). *Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*. (10ª Edición). Editorial Mc Graw Hill. México.

Gómez, G. (1994). *Planeación y organización de empresas*. (8ª Edición). Editorial Mc Graw Hill. México.

Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta. Edición). Editorial Mc Graw Hill. México.

Hernández y Rodríguez. S. (2008). *Administración teoría, proceso, áreas funcionales, y estrategias para la competitividad* (2ª Edición). Editorial Mc Graw Hill. México.

Hitt, Black y Porter. (2006). *Administración*. Editorial Pearson. México.

Hodge, B. J., Anthony, W.P. y Gales, L.M. (1998). *Teoría de la Organización, un enfoque estratégico*. (5ª Edición). Editorial Prentice Hall. España.

Jones G. R. (2014). *Teoría organizacional diseño y cambio en las organizaciones* (7ª Edición). Editorial Pearson. México.

Kast, F. E. y Rosenzweig, J.E. (1988). *Administración en las organizaciones, enfoque de sistemas y de contingencias* (4ta. Edición). Editorial Mc Graw Hill. México.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2002). *Elementos de la Administración, enfoque internacional* (6ta. Edición). Editorial Mc Graw Hill. México.

Ley General de Sociedades Mercantiles. 2006. Editorial SISTA. México.

Münc, L. y García Martínez, J.G. (2014). *Fundamentos de Administración*. Editorial Trillas. México.

Reyes, A. (2014). *Administración moderna*. Editorial Limusa. México.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13ª Edición). Editorial Pearson. México.

Rodríguez, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas* (6ª Edición). Editorial Cengage Learning. México.

Rodríguez, J. (2006). *Administración I*. Editorial Thomson. México.

Rodríguez, J. (2002). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. (3ª Edición). Editorial Cengage Learning. México.

Varela, R. (2001). *Innovación empresarial, arte y ciencia en la creación de empresas*. (2ª Edición). Editorial Prentice Hall. Bogotá.

Vera, F. y Jiménez, E. (2002). *Diagramas de flujo*. Editorial Trillas. México.

REFERENCIAS DE INTERNET

Recuperado de:

<http://definicion.de/transporte/>

<http://dle.rae.es/?w=diccionario>

http://es.wikipedia.org/wiki/Transporte_terrestre/

http://historiaybiografias.com/cronologia_transporte/

<https://profebaca.wordpress.com/2013/05/21/el-transporte-turistico-clasificacion/>

<http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/542-ide-que-tamano-es-una-pyme>

<http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/548-errores-mas-comunes-del-empresario-pyme>

<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/>

<http://www.moldtrans.com/historia-de-una-evolucion-el-transporte-terrestre/>

<http://www.nafin.com.mx/portalfn/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/clasificacion-pymes.html>

<http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>

http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/2096/arguelle_sguerrero.pdf?sequence=1

<http://www.pymempresario.com/2013/07/5-pasos-para-hacer-un-manual-de-procedimientos/>

<http://www.sectur.gob.mx/pueblos-magicos/>

<http://www.transporteinternacional.blogspot.mx/2006/09/historia-del-transporte.html>

<http://www.unesco.org/new/es/mexico/work-areas/culture/intangible-heritage/>