

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
Escuela de Administración de Empresas



“PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE TRANSPORTE TERRESTRE DEL VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE”

Trabajo de Graduación Presentado Por:

**Julia Iveth León Salguero**

**Logi Tarik Peraza Alvarez**

**Roxana Amalia Silis Fernández**

Para Optar al Grado de  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

MARZO 2003

San Salvador

El Salvador

Centro América



**© 2001, DERECHOS RESERVADOS**

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,  
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

**SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

## *DEDICATORIA*

*DEDICO ESTAS PAGINAS CON PROFUNDO AGRADECIMIENTO A MI PADRE CELESTIAL, POR DEMOSTRARME SU AMOR UNA VEZ MÁS EN MI VIDA DÁNDOME SABIDURIA Y HACIENDO REALIDAD EL ESFUERZO DE TODOS ESTOS AÑOS DE ESTUDIO.*

*A MIS PADRES, JOSE EDUARDO LEON GUERRA Y ROSA AMINTA SALGUERO DE LEON, POR APOYARME EN TODOS LOS MOMENTOS DE MI VIDA; PARA ELLOS TODO MI AMOR, RESPETO Y OBEDIENCIA.*

*A MIS HERMANOS, POR LA HERMOSA FAMILIA QUE SIEMPRE HEMOS FORMADO.*

*A MIS ESPECIALES AMIGOS, POR SU FE EN MÍ Y POR ESTAR A MI LADO EN TODOS LOS MOMENTOS DE MI VIDA.*

*A MIS COMPAÑEROS, CON SINCERO AFECTO.*

*A MIS ASESORES, POR SUS ENSEÑANZAS Y CONSEJOS.*

*JULIA IVETH LEON SALGUERO*

*MIS MAS SINCEROS AGRADECIMIENTOS POR ESTE LOGRO A DIOS TODOPODEROSO; TAMBIÉN DEDICO ESTE TRABAJO A MI MADRE BEATRIZ ALVAREZ Y A MI PADRE JORGE PERAZA (Q.E.P.D.) QUE ME DIERON LA CONFIANZA Y EL APOYO PARA INICIAR MIS ESTUDIOS.*

*A MIS HERMANOS Y HERMANAS KARINA, CARELIA, ALMA, CAROLINA, MARINA, LILIAN, RONALD Y ROBIN POR LA AYUDA QUE ME BRINDARON DURANTE MIS AÑOS ACADÉMICOS.*

*Y FINALMENTE LE DOY LAS GRACIAS A TODOS AQUELLOS AMIGOS, COMPAÑEROS Y MAESTROS CUYAS ENSEÑANZAS REALMENTE ME FUERON UTILES PARA OBTENER CONFIANZA Y SABIDURIA EN MI VIDA.*

*LOGI TARIK PERAZA ALVAREZ*

Gracias Señor Todopoderoso por el amor que me profesas cada día, por bendecir mi vida y permitirme culminar mi carrera. Te amo y te agradezco lo que has hecho de mi.

A mis hijitas Kathy, Silvita y Pao por su comprensión, amor y las fuerzas que me brindaron para seguir adelante. Son el mejor regalo que Dios me ha dado en la vida. Para ustedes todo mi amor y mi corazón.

A mi padre José Luis Silis Rodríguez (De grata recordación) todo mi respeto y cariño, a mi madre Lucía Fernández Mejía, por tu sabiduría y principios inculcados al educarme; por todo tu apoyo, amor y comprensión, Gracias mamá te quiero muchísimo.

A mis hermanos que siempre me dan consuelo en el dolor y rien cuando soy feliz, gracias por su amor, apoyo y comprensión.

A mis primos, familiares, amigos y compañeros, por brindarme cariño, confianza, respeto y sinceridad.

A mis maestros, asesores y personal de la Universidad, por su enseñanza.

Roxana Silis

## ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	iv
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>GENERALIDADES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE TRANSPORTE</b>	
<b>TERRESTRE DE EL SALVADOR Y ASPECTOS TEÓRICOS DE LA</b>	
<b>ADMINISTRACIÓN.</b>	
A. GENERALIDADES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE TRANSPORTE	
TERRESTRE .....	1
1. Antecedentes .....	1
2. Ubicación .....	8
3. Organización .....	9
4. Marco Legal .....	9
B. MARCO TEÓRICO .....	
1. Generalidades de la Administración .....	10
1.1. Concepto .....	10
1.2. Importancia .....	11
1.3. Principios .....	12

1.4. Proceso Administrativo .....	15
1.4.1. Planeación .....	15
1.4.1.1. Tipos de Planes .....	16
1.4.2. Organización .....	18
1.4.2.1. La estructura organizacional Formal e Informal .....	19
1.4.2.2. La estructura organizacional Vertical y horizontal .....	19
1.4.2.3. Tipos de estructura Organizacional .....	20
1.4.2.4. Autoridad de línea y staff ..	22
1.4.2.5. Administración de recursos Humanos .....	24
1.4.3. Dirección .....	26
1.4.3.1. Motivación .....	27
1.4.3.2. Liderazgo .....	30
1.4.3.3. Comités .....	31
1.4.4. Control .....	33
1.4.4.1. Tipos de métodos de control .	35

2. Herramientas de Control .....	36
2.1. Concepto .....	36
2.2. Importancia .....	36
2.3. Objetivos .....	37
2.4. Clasificación .....	37
2.4.1. Evaluación del desempeño .....	37
2.4.2. Estadísticas .....	37
2.4.3. Contabilidad .....	38
2.4.4. Auditoria Administrativa .....	38
2.4.5. Gráfica de Gantt .....	38
2.4.6. La Observación Personal .....	39
3. Modelo Administrativo .....	39
3.1. Concepto .....	40
3.2. Importancia .....	40
3.3. Ventajas y Desventajas .....	41
4. Toma de Decisiones .....	42
4.1. Concepto .....	42
4.2. Importancia .....	43
4.3. Proceso .....	43
4.4. Naturaleza de la toma de decisiones .....	46
4.5. Decisiones programadas y no programadas ....	47

**CAPÍTULO II****DIAGNÓSTICO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE TRANSPORTE TERRESTRE  
DEL VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE**

OBJETIVOS .....	48
A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION .....	49
1. Objetivos .....	49
2. Importancia .....	49
3. Tipo de Investigación .....	50
4. Fuentes de información .....	50
4.1. Bibliográfica .....	50
4.2. De campo .....	51
5. Universo de estudio .....	51
6. Obtención de datos .....	52
7. Tabulación y Análisis de datos .....	52
B. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO .....	53
1. Función de planeación .....	53
1.1. Planes .....	53
1.2. Visión .....	54
1.3. Misión .....	54
1.4. Objetivos .....	54

1.5. Programas .....	55
1.6. Políticas .....	55
1.7. Procedimientos .....	55
2. Función de Organización .....	55
2.1 Estructura organizativa .....	55
2.2 Niveles Jerárquicos .....	57
3. Función de Dirección .....	57
3.1 Motivación .....	57
3.2 Liderazgo .....	57
3.3 Comunicación .....	58
3.4 Trabajo en equipo .....	58
4. Función de control .....	58
4.1. Control Administrativo .....	58
4.1.1. Evaluación del desempeño .....	58
4.2. Medición de los resultados .....	59
4.3. Toma de medidas correctivas .....	59
C. CONCLUSIONES .....	60
D. RECOMENDACIONES .....	63

## CAPITULO III

### DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE TRANSPORTE TERRESTRE DEL VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE.

IMPORTANCIA .....	65
OBJETIVOS .....	65
A. FUNCIÓN DE PLANEACIÓN.....	67
1. Entorno .....	68
2. Misión .....	69
3. Visión .....	69
4. Políticas .....	70
4.1. Políticas de personal .....	70
4.2. Políticas de inventario .....	73
4.3. Políticas de ornato y limpieza .....	74
4.4. Políticas de compras .....	74
4.5. Políticas para el uso de equipos automotores...	75
5. Estrategias .....	76
6. Planeación de recursos .....	77
6.1. Recursos humanos .....	78
6.2. Recursos materiales .....	80
6.3. Recursos técnicos .....	82

B. FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN .....	82
1. Estructura organizativa .....	83
2. Descripción de niveles jerárquicos .....	85
C. FUNCIÓN DE DIRECCIÓN .....	92
1. Técnica de Comunicación .....	92
2. Flujo de Comunicación .....	94
3. Técnicas para la toma de decisiones .....	97
4. Tipos de liderazgo .....	98
5. Técnicas de motivación .....	99
5.1. Características individuales .....	100
5.2. Características del trabajo .....	100
5.3. Características de la situación de trabajo ....	101
D. FUNCIÓN DE CONTROL .....	101
1. Plan de organización. ....	102
2. Procedimientos y métodos .....	103
3. Políticas, normas, leyes y reglamentos .....	103
4. Registros .....	104
5. Personal .....	105
6. Evaluación .....	105

## E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ADMINISTRATIVO

PROPUESTO.....	107
1. Importancia .....	107
2. Objetivos .....	107
3. Recursos a utilizar .....	108
4. Cronograma de actividades .....	111
5. Descripción de actividades .....	112
BIBLIOGRAFÍA .....	114

## ANEXOS

## RESUMEN

La Dirección General de Transporte Terrestre es una institución de carácter público, que se dedica a regular y normar el sistema de transporte público de pasajeros y carga en el país.

El trabajo de investigación que se presenta a continuación se basa en la necesidad que existe dentro de la institución antes mencionada, de crear un documento que guíe las actividades administrativas. Y se tienen como objetivos diseñar modelos correspondientes a cada una de las funciones del proceso administrativo como herramienta de control que faciliten la toma de decisiones en la referida institución.

Principalmente este modelo está orientado a la evaluación sistemática de los mecanismos y medios de control que existen en la institución con el objeto de que el proceso de toma de decisiones se vuelva más fácil y eficiente en los niveles que tienen a cargo esta responsabilidad.

La metodología empleada en la investigación fue el muestreo probabilística de la población y los procedimientos que establece el método científico.

La metodología utilizada para recolectar la información comprendió en primer lugar la consulta de documentos impresos como libros, revistas, leyes, entre otros. Además se utilizaron cuestionarios y entrevistas dirigidas a cada uno de los miembros que integran la Dirección General de Transporte Terrestre.

Con el objeto de recopilar la información se diseñaron 50 cuestionarios 6 para nivel directivo y 44 para jefes de unidad y empleados; así como también se complementó dicha información con entrevistas realizadas a personal que ocupa puestos de dirección y ejecutivos.

A través del diagnóstico se determinaron los puntos críticos ó problemas que afectan en la actualidad a la institución.

Permitiendo lo anterior establecer las conclusiones y emitir las recomendaciones pertinentes he aquí las más importantes:

- Los empleados desconocen los objetivos de la institución por falta de comunicación. Para ello es importante que la institución redefina y dé a conocer los objetivos, planes, procedimientos, misión y visión a sus empleados, así como también deben implementarse las técnicas de comunicación que se recomiendan en el documento.

- Actualmente la Dirección no cuenta con una estructura organizativa oficialmente definida, Por lo que se recomendó diseñar un organigrama que se adecue a las exigencias y niveles jerárquicos existentes.
- La institución no cuenta con herramientas que guíen el proceso administrativo, como el manual de procedimientos, manual de descripción de puestos, manual de políticas y un reglamento interno. Para resolver esta deficiencia se recomendó la elaboración de dichas herramientas administrativas.
- No existen programas de incentivos que favorezcan al personal. Por lo que se recomienda que los titulares como responsables establezcan programas de incentivos.
- No existe un control de las actividades que conlleva el proceso administrativo. Por ello se considera conveniente que se efectúen controles preventivos en forma sistemática y continua, ya que esto permitirá evitar las desviaciones en el proceso administrativo.
- Dentro de la Dirección General no se realiza una planificación formal. Por lo que se debe establecer una planificación formal para la realización de actividades de la Dirección General de Transporte Terrestre.

## INTRODUCCION

La toma de decisiones constituye un factor clave para el crecimiento y desarrollo de toda institución, por ende es necesario que se implementen herramientas de control que faciliten dicho proceso.

El trabajo que se presenta a continuación contempla el desarrollo de cada una de las funciones del proceso administrativo, enfatizando que cada uno de los elementos se diseñó con el firme propósito de ser utilizado como medida de control.

La investigación está conformada por tres capítulos según el detalle siguiente:

### Capítulo I

Comprende los antecedentes, ubicación geográfica, organización actual, decretos de creación y leyes que rigen a la Dirección General de Transporte Terrestre. Además, el marco teórico que fundamenta la investigación.

## Capítulo II

Incluye la metodología empleada con la que se obtuvo la información, que además se utilizó como base para el desarrollo del diagnóstico de la institución en estudio, finalizando con las conclusiones y recomendaciones emitidas por el grupo.

## Capítulo III

En este capítulo se presenta el diseño del modelo administrativo para la toma de decisiones como herramienta de control en la Dirección General de Transporte Terrestre, en base al diagnóstico elaborado en el capítulo dos; desarrollando en el cada una de las funciones del proceso administrativo como un modelo.

Para finalizar se detallan documentos impresos, libros, tesis, leyes y decretos utilizados en la presente investigación; así como también se agregan los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE TRANSPORTE TERRESTRE DE EL SALVADOR Y ASPECTOS TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN**

#### **A. GENERALIDADES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE TRANSPORTE TERRESTRE.**

##### **1. Antecedentes**

A partir del año 1950 el transporte terrestre tomó auge en El Salvador, debido a la actividad económica que se desarrollaba en aquel entonces y a la apertura de nuevas vías de acceso.

Fue por ello que el gobierno brindó facilidades para que los interesados tuvieran oportunidad de poseer unidades de transporte.

A raíz de la creciente demanda del servicio y la gran flota vehicular; se dio la necesidad de crear una institución que velara por los intereses del pueblo mediante la verificación de la calidad del servicio, tarifas, condiciones físicas entre otros; es decir una entidad que actuara en representación del gobierno.

Por lo que el 21 de Diciembre de 1956, mediante Decreto Ejecutivo No. 2305, se confiere al Ministerio de Economía y Seguridad Pública, la competencia de la regulación, fomento y vigilancia del servicio público de transporte. El 13 de Enero de 1961, mediante el Decreto Ejecutivo No. 60, se deroga el Decreto No. 2305; ya que expresa que es materia exclusiva del Ministerio de Economía el fomento y estimulación de las distintas actividades referentes al transporte<sup>1</sup>, para lo cual se crea el Departamento de Transporte.

De acuerdo con lo anterior, las actividades referentes al sector transporte en general eran responsabilidad del Ministerio de Economía, hasta que en 1993 se efectúa la división de las actividades de transporte y su ejecución es encomendada a la Dirección General de Transporte Terrestre, primera Institución del sector transporte que pasa a formar parte en febrero de 1993 del Ministerio de Obras Públicas, Transporte y de Vivienda y Desarrollo Urbano (MOP)<sup>2</sup>. Es a partir de esa fecha que la Dirección General de Transporte Terrestre, se integra como dependencia del Viceministerio

---

<sup>1</sup> Diario Oficial No. 14 Tomo 190, 20 de enero de 1961

<sup>2</sup> Memoria de Labores, Ministerio de Obras Públicas, Transporte y de Vivienda y Desarrollo Urbano San Salvador. Pág. 157, período 1998-1999

de Transporte, entidad que ejerce directamente autoridad sobre la Institución.

A partir de 1996, con la aprobación de la Ley de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, se inicia el proceso de modernización con la puesta en vigencia del marco regulador de la actividad de la Dirección General.

Actualmente la Dirección General de Transporte Terrestre es la regidora a nivel nacional del servicio de transporte terrestre público de pasajeros y de carga, reguladora y facilitadora del transporte hacia la región centroamericana y atiende a partir de 1994, actividades como el control y organización del transporte de microbuses y taxis, que antes dependían del Departamento General de Tránsito<sup>3</sup>.

Su primordial objetivo es modernizar el transporte colectivo mediante la entrega del servicio a la población por parte de los operadores, en una forma ordenada segura y de calidad a

---

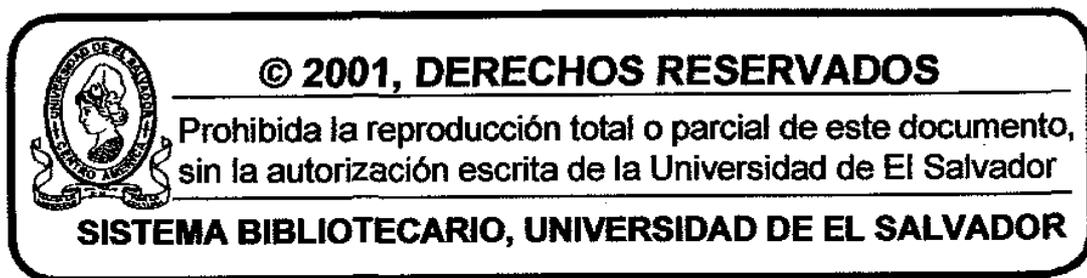
<sup>3</sup> Entrevista realizada a la Gerente de Comunicaciones del Viceministerio de Transporte Terrestre

través de nuevos métodos de trabajo como la asociatividad empresarial.

Esta Dirección tiene como funciones: ser la encargada de regular, controlar y ordenar el transporte colectivo del país, evitando en lo posible competencias entre los operadores que puedan ocasionar accidentes de tránsito.

Para ello se establecen tiempos y frecuencias de cada viaje de las unidades, propone y oficializa la creación de rutas, de acuerdo con la clase o tipo de servicio requerido, de conformidad con estudios técnicos de la Gerencia de Operaciones. Esto se traduce en una mayor cobertura del servicio en lugares que no lo poseen, participa en la definición y regulación del transporte de carga por vía terrestre (de mercancías, materiales y maquinaria, especialmente peligrosa y perecedera), ejecuta el desarrollo de la normativa general para el funcionamiento, control y condiciones de seguridad de todos los vehículos destinados al transporte público de pasajeros, así como los del servicio de transporte terrestre, aplica sanciones de acuerdo con lo establecido en el Reglamento de Transporte Terrestre, recibe y canaliza las denuncias de usuarios en cuanto a

maltrato y mal servicio en rutas determinadas, procediendo de acuerdo con la ley, regula y controla metas, paradas y puntos de retorno del transporte colectivo de pasajeros y de carga que se establezcan, propone a las entidades encargadas del desarrollo urbano, los requerimientos mínimos de diseño y funcionamiento de las terminales de transporte público de pasajeros, y se autoriza la prestación del servicio por parte de dichas terminales, actúa de intermediaria en conflictos entre empresarios de transporte colectivo, que afectan la prestación del servicio al usuario, ejecuta medidas para modernizar el área de las resoluciones administrativas así como en el servicio que se presta, apoya a las autoridades en el fomento de una forma diferente de otorgar un mejor y moderno servicio a la población, así como para mejorar la rentabilidad de los operadores a través de la asociatividad empresarial<sup>4</sup>.



---

<sup>4</sup> Entrevista realizada a la Gerente de Comunicaciones del Viceministerio de Transporte, Op. cit 3

## **Unidades que conforman la Dirección General de Transporte Terrestre del Viceministerio de Transporte.**

### **Subdirección General de Transporte Terrestre**

Le compete brindar apoyo en las funciones de la Dirección en cuanto a cumplir con los compromisos, reuniones y actividades de la Dirección General de Transporte Terrestre.

### **Gerencia de Operaciones**

Como su nombre lo indica es puramente operativa, coordina las actividades de las unidades que de ella dependen y son: Unidad de Inspectores de Tránsito y Transporte, Unidades Médica Técnica Antidoping y Técnica de Regulación estas dos últimas al servicio de la Dirección General de Tránsito.<sup>5</sup>

#### **- Unidad de Inspectores de Transporte**

A esta unidad le compete: verificar el cumplimiento del nuevo sistema de transporte mediante la supervisión de los planes operativos asignados para cada ruta; en ellas se procede a la revisión de documentos como contratos y

---

<sup>5</sup> Entrevista realizada a la Gerente de Comunicaciones del Viceministerio de Transporte, Op. cit 3

permisos de línea, además la realización de estudios técnicos de factibilidad para la autorización de construcciones de estaciones de servicio y tanques de consumo privado, creaciones de nuevas rutas, prolongación de recorridos, atención a denuncias ciudadanas mediante inspecciones<sup>6</sup>.

### **Unidad de Transporte de Carga**

Sus responsabilidades administrativas y operativas son: crear propuestas de organización institucionales y de administración para la gestión en el área de carga; que lleven a la unidad a participar en la definición de políticas y regulación del transporte de carga, crear propuestas sobre cambios legales y de organización. Entre estas actividades se encuentra: derogar el certificado de pesos y medidas exigido anteriormente; emitir permisos especiales para el transporte de cargas voluminosas, con pesos y dimensiones mayores de las permitidas, emitir constancias que garanticen la factibilidad del cambio de capacidad de las medidas y pesos que desea legalizar el usuario,

---

<sup>6</sup> Entrevista realizada a la Gerente de Comunicaciones del Viceministerio de Transporte, Op. cit 3

proponer rutas según la necesidad y clase de mercancías, de conformidad a los respectivos estudios técnicos de la Unidad Técnica de Planificación, mantener estadísticas del volumen de carga que circulan por las carreteras del país, según información proporcionada por la Unidad de Pesos y Medidas, definir medidas en apoyo al medio ambiente, apoyo a negociaciones de tratados de libre comercio internacional, ejercer control de regulaciones específicas para el transporte de carga emitidas por el Viceministerio de Transporte, velar por el buen funcionamiento del transporte de carga, el cual es operativizado en carreteras por la Policía Nacional Civil, atender problemas que se presenten en el sector de transporte de carga que estén relacionados con la seguridad vial<sup>7</sup>.

## **2. Ubicación**

Las instalaciones de la Dirección General de Transporte Terrestre, se encuentran ubicadas sobre la primera Avenida Sur número seiscientos treinta, San Salvador.

---

<sup>7</sup> Entrevista realizada a la Gerente de Comunicaciones del Viceministerio de Transporte, Opus Cit 3

### **3. Organización**

La estructura organizacional que tiene la Dirección General de Transporte Terrestre es de tipo informal, debido a que actualmente los subalternos para comunicarse, no respetan los niveles jerárquicos establecidos en el organigrama existente, el cual por tener una estructura rígida, no esta en concordancia con las actividades y funciones que se realizan en dicha institución.

### **4. Marco Legal**

El 25 de junio del año 1993 mediante Decreto Ejecutivo No.72 publicado en el Diario Oficial el viernes 16 de Julio del mismo año, No 134 Tomo No. 320, se crea el Viceministerio de Transporte, como subsecretaría del MOP, como ente rector, coordinador y normativo de las políticas de transporte terrestre, aéreo y marítimo.

## **B. MARCO TEORICO**

### **1. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN.**

#### **1.1 Concepto:**

La administración se puede conceptuar en forma simple como lograr que se hagan las cosas a través de otras personas; muchos autores alrededor del mundo han escrito acerca de lo que es administración, a continuación se citarán algunos conceptos acerca del tema.

Según Koontz, Harold. "La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos"<sup>8</sup>.

De acuerdo a Stoner, James A. F., la Administración es un proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros y de usar los recursos disponibles, para alcanzar las metas establecidas<sup>9</sup>.

Así mismo, Gómez Ceja, Guillermo, define la administración como "Lograr los máximos resultados en la operación de un organismo social, coordinando los elementos para alcanzar una finalidad determinada".

---

<sup>8</sup> Koontz, Harold. "Administración una perspectiva global", Ed. Mc Graw-Hill, México 1998.

<sup>9</sup> Stoner, J. F. "Administración" 6a Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana; S.A. 1996.

En base a los conceptos citados anteriormente, administración es:

El proceso de coordinar el desarrollo de actividades en forma grupal, tendientes a satisfacer objetivos comunes ya establecidos.

### **1.2 Importancia.**

"La administración es una de las actividades humanas más importantes. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupo para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales"<sup>10</sup>.

A medida que la sociedad empezó a depender crecientemente del esfuerzo grupal y al incremento de los grupos organizados, la tarea de los administradores se volvió más importante ya que tienen la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales. En resumen la administración se aplica lo mismo a organizaciones grandes y a pequeñas empresas lucrativas y

---

<sup>10</sup> Koontz, Harold Op. cit 6

no lucrativas, industria manufacturera y de servicios. Ninguna empresa puede alcanzar el éxito si no tiene una administración competente, en caso contrario seguramente sufrirán tropiezos o problemas.

### **1.3 Principios.**

Diversos autores han escrito acerca de los principios administrativos, tales como Frederick Taylor y Henry Fayol, James F. Stoner, Harold Koont'z entre otros; pero fue Henry Fayol quien dio más auge a la teoría de la administración, pues dividió las actividades industriales en seis grupos, reconociendo la necesidad de enseñar la administración; formuló catorce principios pero para efectos de esta investigación se seleccionan los siguientes:

- División del Trabajo: Para que todo trabajador ejerza responsablemente sus actividades laborales cada jefe de unidad o sección tiene que establecer coordinadamente el trabajo a realizar, el cual debe ser específico y lógico por medio de un listado de funciones y tareas asignadas a

cada empleado de acuerdo a su capacidad para lograr una máxima productividad.

- Autoridad: Para lograr que se realicen el trabajo los administradores, son quienes deben de dar las órdenes.
- Disciplina: Debe de existir para crear buenos hábitos como respeto y obediencia.
- Unidad de Mando: Significa que los empleados deben recibir órdenes sólo de un superior, de lo contrario se crearía desconcierto en los responsables de las operaciones de toda la empresa.

Cada empleado debe ser instruido acerca de una actividad determinada, por una sola persona.

Subordinación del interés individual al bien común: Ante todo los intereses de la organización, estarán siempre sobre los intereses individuales de cada empleado.

- Remuneración: El pago para el empleado y el empleador debe ser acorde al trabajo realizado.

- Centralización: La falta de poder de toma de decisiones en los subordinados hace la centralización.
- Jerarquía: Patrón de diversos niveles de estructura de organización; en la cima está el gerente o los gerentes de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la empresa; los gerentes de rangos más bajos se ubican en los diversos niveles descendentes de la empresa.
- Orden: Se refiere a que los recursos materiales y humanos, deben ser idóneamente ubicados en el lugar que corresponden.
- Equidad: Los administradores deben brindar confianza al subordinado y a la vez ser justo con el trato hacia ellos.
- Estabilidad del personal: Se refiere a que no es conveniente rotar tan a menudo al personal de sus puestos de trabajo, debido a que esto crea ineficiencia en el funcionamiento de la organización.

- **Iniciativa:** El subordinado deberá tener plena libertad para expresar sus opiniones, en torno a ofrecer mejoras continuas en el desempeño de la organización, a pesar de que con ello puedan incurrir en errores involuntarios.
  
- **Espíritu de Grupo:** La coordinación de las actividades las establece el gerente a través de sus subalternos y en donde se detallan las tareas a desarrollar en el tiempo y espacio requerido, haciendo que las labores se vuelvan productivas por medio del trabajo en equipo; pues como dice la frase: "La Unión hace la fuerza".

#### **1.4 Proceso administrativo**

El proceso administrativo se realiza a través de cuatro funciones específicas que resumen el conocimiento administrativo.

##### **1.4.1 Planeación**

Es la primera función del proceso administrativo y es aquí donde las empresas detallan las acciones y actividades que han de emprenderse para lograr propósitos específicos.

James A.F. Stoner define la planeación como el proceso mediante el cual se establecen metas y cursos de acción idóneas para alcanzar dichas metas.

Es decir que la planeación es la etapa en la cual los administradores teniendo en cuenta la situación de la empresa y el ambiente, diseñan cursos de acción a seguir para un periodo específico.

#### ***1.4.1.1 Tipos de Planes***

##### ***- Propósitos o misiones***

En la misión o propósitos, se identifica la función o tarea básica de una empresa, institución ó de una parte de esta.

##### ***- Objetivos***

Son los fines que se persiguen por medio de una actividad, de una u otra índole.

##### ***- Estrategias***

La estrategia se define como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la

adopción de los recursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

- **Políticas**

Consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones.

- **Procedimientos**

Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.

- **Reglas**

En las reglas se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona.

- **Programas**

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.

## - Presupuestos

Un presupuesto es una formulación de resultados esperados expresado en términos numéricos.

### 1.4.2 Organización

La estructura organizacional se refiere, a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan proporcionando una estructura estable que ayuda a los miembros de la organización a alcanzar su objetivo común<sup>11</sup>.

Joseph L. Massie., define la organización como la estructura y asociación para la cual un grupo cooperativo de seres humanos asigna las tareas entre sus miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes.

La organización debe guiar al personal de una empresa al logro de los objetivos, para lo cual se requiere que las actividades que cada individuo realice estén bien definidas, de esta forma se desarrollarán ordenada y coordinadamente.

---

<sup>11</sup> Stoner, James A. F. Op. cit 7

#### **1.4.2.1 La estructura organizacional formal e informal**

Los organigramas son útiles para mostrar la estructura organizacional formal y quien es responsable por determinadas actividades; ya que es un diagrama de la estructura de una organización, en el que se muestran las funciones, departamentos o posiciones dentro de la organización y cómo se relacionan<sup>12</sup>.

La estructura organizacional informal según Stoner, James A.F.; la define como las relaciones entre miembros de una organización no documentadas y no reconocidas oficialmente, que surgen inevitablemente de las necesidades personales y del grupo de los empleados.

La organización formal determina oficialmente las relaciones entre todos los empleados involucrados en una empresa.

#### **1.4.2.2 La estructura organizacional vertical y horizontal**

La estructura organizacional vertical es una estructura organizacional caracterizada por una línea de mando angosta y muchos niveles jerárquicos<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Stoner, James A. F. Op. cit 7

<sup>13</sup> Idem

La estructura organizacional horizontal es caracterizada por una línea de mando amplia y pocos niveles jerárquicos<sup>14</sup>.

En estas organizaciones, existen muchos niveles entre los administradores más altos y los más bajos, entorpeciendo la toma de decisiones, gran desventaja en este mundo cambiante.

#### **1.4.2.3 Tipos de estructura organizacional**

Los departamentos de una organización pueden estructurarse formalmente de tres maneras: por función, por producto/mercado y en forma matricial.

##### **- Organización por función**

Reúne en un departamento a todos los que realizan una ó varias actividades relacionadas entre sí. Es tal vez la forma más lógica y básica de la departamentalización<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Stoner, J.F, Op. cit 7

<sup>15</sup> Idem

Es decir, agrupar a los empleados en un solo departamento ó sección, cuando las actividades que realizan son afines entre sí.

- **Organización producto/mercado**

Frecuentemente denominada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que intervienen en la generación y mercadotecnia de un producto o grupos afines de productos, a los que se hallan en cierta región geográfica o a los que tratan con determinado tipo de cliente. Llega el momento en el que el simple tamaño y diversidad de los productos hacen demasiado difícil trabajar con departamentos funcionales. Cuando la departamentalización se torna demasiado compleja para la estructura funcional, los ejecutivos de la alta administración generalmente crean divisiones semiautónomas, cada una de las cuales diseña, produce y comercializa sus propios productos<sup>16</sup>.

Esto se da cuando las empresas tienen una diversidad de líneas de productos, una gran plaza dentro del mercado ó simplemente cuando la estructura funcional, se vuelve ineficiente e insuficiente.

---

<sup>16</sup> Stoner, James A. F. Op. cit 7

### - **Organización Matricial**

Existen simultáneamente dos tipos de estructura. Los departamentos funcionales permanentes poseen autoridad para las actividades y estándares profesionales de sus unidades; pero se crean equipos de proyectos según se necesite, para poner en práctica programas específicos. En una organización matricial, los empleados tienen en efecto dos jefes; es decir, se hallan bajo una autoridad dual<sup>17</sup>.

Esto se refiere a que una empresa puede estar conformada por las unidades o departamentos tradicionales, empero, al momento de surgir la necesidad de conformar comités de trabajos entre los mismos empleados, estos recibirán instrucciones de dos o más jefes, según el caso, faltando con esto al principio de unidad de mando.

#### **1.4.2.4 Autoridad de línea y Staff**

Autoridad de Línea: "La autoridad de aquellos administradores directamente responsables, a todo lo largo de la cadena de mando, para alcanzar las metas organizacionales"<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Stoner, Harold Op. cit 7

<sup>18</sup> Idem

Autoridad staff: "La autoridad de aquellos grupos de individuos que proporcionan a los administradores de línea consejos y servicios"<sup>19</sup>.

A través del tiempo la concepción de línea y staff en las empresas se ha tornado confusa en cuanto a la autoridad que diferencia a una de la otra, sin embargo existe un criterio muy aceptado según el cual aquellas funciones que tienen un impacto directo sobre los objetivos y metas organizacionales corresponden a relaciones de línea y aquellas funciones que influyen en las personas para que trabajen con mayor eficacia hacia el logro de los objetivos organizacionales se les llama relaciones de Staff.

#### - **Naturaleza de las relaciones de Línea y Staff**

Las relaciones de línea establecen la dependencia de una persona a otra a través de los niveles de autoridad ó supervisión directa de un superior sobre un subordinado. Y las relaciones de Staff que corresponden básicamente a una función de asesoría sin una autoridad formal en la misma.

---

<sup>19</sup> Stoner, J.F. Op. cit 7

#### - **Autoridad funcional**

Según Harold Koontz, la autoridad funcional es el derecho que se delega a un individuo ó departamento para controlar procesos, prácticas ó políticas específicas u otros asuntos relativos a las actividades que emprenden miembros de otros departamentos. Es decir, que este tipo de autoridad funciona para operaciones que requieren de la opinión de personal especializado en ciertos departamentos de la organización.

#### **1.4.2.5 Administración de Recursos Humanos**

##### **Concepto:**

"Es el estudio de la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores"<sup>20</sup>.

En otras palabras, la administración de recursos humanos comprende aquellas decisiones que en una organización influyen para que esta cuente con una cantidad adecuada de

---

<sup>20</sup> Administración de personal y recursos humanos. William B. Werther. Mc Graw Hill 4a Edición 1995

personas, con una instrucción y conocimientos apegados a los requerimientos mínimos exigidos dentro de la misma.

- **Proceso de Administración de los Recursos Humanos**

James A.F. Stoner define el proceso de la administración de recursos humanos a través de siete actividades básicas:

- Planeación de recursos humanos: comprende las acciones mediante las cuales la organización se asegura que en el futuro se cuente con el personal idóneo, mediante el análisis de factores internos y externos.
- Reclutamiento: En este proceso se recibe documentación de los candidatos.
- Selección: comprende evaluar, entrevistar y realizar pruebas de habilidades a los candidatos, para luego depurar y elegir entre ellos los que se ajusten a los requerimientos del puesto en la empresa.
- Inducción y orientación: En esta etapa se conduce al nuevo empleado por las instalaciones de la empresa, mostrándole las diferentes dependencias que existen, además se presenta ante el personal que integra la misma.

- Capacitación y desarrollo: Existe durante esta etapa, el adiestramiento y capacitación propia del trabajo a realizar.
- Evaluación del desempeño: Esto se realiza periódicamente al subordinado, calificando el desempeño con el estándar establecido en la empresa para cada puesto en particular.
- Ascensos, transferencias, descensos y separaciones: Se debe aplicar un cambio para todos y cada uno de los empleados, de acuerdo a los méritos obtenidos.

#### **1.4.3 Dirección**

Esta función administrativa se refiere a los esfuerzos coordinados de la gerencia para influir en la actuación de todo subordinado hacia el logro de los objetivos y metas organizacionales<sup>21</sup>.

Según Henri Sisk, esta función, tiene como propósito obtener formas deseadas de conducta de parte de los miembros de la organización.

De acuerdo a los conceptos anteriormente expuestos dirección son los esfuerzos que realiza el administrador,

---

<sup>21</sup> Stoner, F.J. Op. cit 7

para lograr que los subordinados trabajen, en beneficio de los objetivos que persigue la empresa.

#### **1.4.3.1 Motivación**

Son los factores que motivan, conducen y sustentan la conducta humana de manera individual; se aplica a todo tipo de impulsos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares<sup>22</sup>.

Son los impulsos y esfuerzos que hace que los individuos realicen actividades, que normalmente les resultarían desagradables, con el simple propósito de satisfacer un deseo o meta personal.

#### **- Consideraciones iniciales de la motivación**

Las primeras teorías de la motivación se parecían en que trataron de construir un único modelo de motivación que podría aplicarse a cualquier trabajador en cualquier situación. Sin embargo en la siguiente tabla se muestra el modelo tradicional, el modelo de las relaciones humanas y el modelo de los recursos humanos, los cuales presentaron una perspectiva diferente de los seres humanos<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Stoner, F.J. Op. cit 7

<sup>23</sup> Idem

### Enfoques iniciales de la motivación

MODELO TRADICIONAL	MODELO DE RELACIONES HUMANAS	MODELO DE RECURSOS HUMANOS
<b>Supuestos</b>		
<p>1. El trabajo es, por su naturaleza desagradable para el hombre.</p> <p>2. Lo que hacen los trabajadores es menos importante que lo que ganan por hacerlo.</p> <p>3. Pocos quieren o pueden realizar el trabajo que requiere creatividad autodirección o control de sí mismo.</p>	<p>1. Las personas quieren sentirse útiles e importantes.</p> <p>2. Las personas quieren pertenecer a algo y que se les reconozca como individuos.</p> <p>3. Estas necesidades son más importantes que el dinero para motivar a la gente a que trabaje.</p>	<p>1. El trabajo no es desagradable por naturaleza. La gente quiere contribuir a la obtención de metas importantes que ha ayudado a establecer.</p> <p>2. La mayor parte de las personas pueden ejercer mucha más creatividad, auto dirección y autocontrol que los que exigen sus puestos actuales.</p>

MODELO TRADICIONAL	MODELO DE RELACIONES HUMANAS	MODELO DE RECURSOS HUMANOS
Políticas		
<p>1. El administrador debería controlar estrechamente a los subordinados.</p> <p>2. Debería dividir las actividades en operaciones sencillas, repetitivas y de fácil aprendizaje.</p> <p>3. Debería establecer rutinas y procedimientos detallados de trabajo y ejecutarlos de una manera justa y firme a la vez.</p>	<p>1. El administrador debería hacer que cada empleado se sienta útil e importante.</p> <p>2. Debería mantener informados a sus subordinados y escuchar las objeciones que hagan a sus planes.</p> <p>3. Debería permitir a los subordinados ejercer un poco de autodirección y autocontrol en asuntos rutinarios.</p>	<p>1. El administrador debería utilizar los recursos humanos subutilizados.</p> <p>2. Debe crear un ambiente donde todos los miembros puedan contribuir según los límites de su capacidad.</p> <p>3. Debe alentar la plena participación en asuntos importantes, ampliando continuamente la autodirección y autocontrol de sus subordinados.</p>
Expectativas		
<p>1. La gente puede tolerar el trabajo si recibe un salario decente y el jefe es justo.</p> <p>2. Si las actividades son bastante simples y se controla a los trabajadores, lograrán alcanzar la producción establecida.</p>	<p>1. Si se comparte la información con los subordinados y se logra su intervención en decisiones rutinarias, quedarán satisfechas sus necesidades básicas y se sentirán importantes.</p> <p>2. Satisfacer esas necesidades mejoraran la moral y reducirá la resistencia a la autoridad formal: Los subordinados estarán "Dispuestos a cooperar".</p>	<p>1. Ampliar la influencia de los subordinados, su autodirección y autocontrol dará origen a mejoras directas en la eficiencia de operación.</p> <p>2. La satisfacción en el trabajo puede mejorar como un "Producto secundario" del hecho de que los subordinados aprovechen al máximo sus recursos.</p>

### 1.4.3.2 Liderazgo

"Es el proceso de dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo. Y en él se deben incluir a otras personas, los subordinados o seguidores, además supone una distribución desigual del poder entre líderes y miembros del grupo"<sup>24</sup>.

Liderazgo es la capacidad que tiene el líder de influir en los subordinados para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente involucrándose en el desarrollo de las actividades de la empresa, en cumplimiento de los objetivos comunes.

#### - Funciones de liderazgo

Más que prestar atención a lo individual, los investigadores tocan una visión más cercana a las funciones del liderazgo para operar con efectividad, un grupo necesita a alguien para desempeñar dos funciones principales: Resolución de problemas y apoyo de grupo o funciones sociales, tales como ser mediador en pleitos y asegurarse de que los individuos se sientan valorados por el grupo<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Stoner, James A.F. Op. cit 7

<sup>25</sup> Idem

#### - Estilos de liderazgo

Los administradores que tienen un estilo orientado a lo laboral; supervisan de cerca a los empleados para asegurarse de que el trabajo se realiza de manera satisfactoria. Conseguir que se realice el trabajo es más importante para ellos que el crecimiento de los empleados o la satisfacción personal. Los administradores con un estilo de orientación al empleado tratan de motivar más que controlar a sus subordinados. Buscan una relación amistosa, de confianza y respeto con los empleados, a quienes con frecuencia se les permite participar en las decisiones que les afectan<sup>26</sup>.

#### 1.4.3.3 Comités

**Concepto:** Conjunto de personas encargado como grupo de un asunto.

Grupo de personas que dentro de una organización desempeñan los roles, ya sea de toma de decisiones ó consulta para una actividad en particular; ó sea que los comités pueden ser

---

<sup>26</sup> Stoner, A.F. Op. cit 7

de línea ó de staff, así como también formales ó informales y dependiendo de estas últimas características, los comités también pueden ser permanentes o temporales.

**Importancia:** Dado que los comités permiten la interacción de varias personas entre sí, es muy probable que la solución de un problema, se pueda volver más oportuna y objetiva, por el uso de estos; ya que una sola persona difícilmente puede formar un juicio sobre actividades que requieren la intervención de muchas personas.

#### - **Ventajas y desventajas**

##### **Ventajas**

- Ya que los comités están compuestos por varias personas, la cantidad de propuestas para un problema en particular será mayor y ofrece la posibilidad de encontrar una mejor alternativa para solucionar dicho problema.
- Menor resistencia para aceptar una propuesta, puesto que esta ha sido tomada en consenso por un grupo de personas.
- Mayor conocimiento de parte del comité para resolver un problema, debido a la experiencia de cada individuo en particular.

### **Desventajas**

Según Harold Koontz, las desventajas más importantes son:

- Alto costo en tiempo y dinero,
- Los miembros de los comités pueden emplear mucho tiempo a las reuniones, descuidando y faltando a sus tareas cotidianas.
- Tendencia al auto destructividad: Ocurre cuando dentro del comité emerge un miembro con influencia y que tiene un grupo de seguidores en el comité, lo cual dificulta la toma de decisiones grupal como tal.
- Dispersión de la responsabilidad: Situación que ocurre por el hecho de haber varias personas en un comité, las cuales no adoptan una responsabilidad personal por cada acción emprendida.

#### **1.4.4 Control**

La última función del proceso administrativo es el control. James A. F. Stoner la define como el proceso de asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. No obstante el control es un concepto más general, uno que también ayuda a realizar el seguimiento de

la eficiencia de la planeación, organización, dirección y a tomar medidas correctivas cuando se necesitan<sup>27</sup>.

La función administrativa del control es el proceso de medir y corregir el desempeño, a efecto de garantizar que se cumplan los objetivos de la organización y los planes para lograrlos.

#### **- Pasos en el proceso de control**

El control administrativo es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles predeterminados, para establecer si hay desviaciones y medir su importancia y para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales<sup>28</sup>.

#### **- Por qué es necesario el control**

Es evidente que un motivo por el cual se requiere tener control es vigilar el avance y corregir errores. Empero no

---

<sup>27</sup> Stoner, A.F. Op. cit 7

<sup>28</sup> Idem

solo eso: El control también ayuda a hacer el seguimiento de los cambios ambientales y las repercusiones que estos producen en el avance de la organización<sup>29</sup>.

Esto significa que es imprescindible que el control se establezca bajo parámetros reales y previsibles que permitan que las operaciones se desarrollen de forma más oportuna y eficiente.

#### **1.4.4.1 Tipos de métodos de control**

De acuerdo a Stoner, FAA. la mayor parte de los métodos de control pueden agruparse en uno de cuatro tipos básicos:

- **Controles anteriores a la acción (precontroles o controles exantes):**  
Son aquellos métodos de control que se utilizan con el objeto de garantizar que los recursos humanos y financieros se han presupuestado.
  
- **Controles directivos (controles cibernéticos o de avance):** Son los métodos de control diseñados para detectar las desviaciones en un tipo específico de meta y al mismo tiempo proporcionan una adecuada solución a cada problema en particular.

---

<sup>29</sup> Stoner, F.J. Op. cit 7

- **Controles si-no (ó controles de avanzar - no avanzar):**  
Método de control para identificar que procedimientos se deben seguir, o que condiciones deberán satisfacerse antes de proseguir con las operaciones.
  
- **Controles posteriores a la acción (controles export):**  
Método de control para medir los resultados de una determinada actividad.

## **2. HERRAMIENTAS DE CONTROL**

### **2.1. Concepto:**

Son todos aquellos documentos que una empresa posee y que se deben aplicar en forma sistemática dentro de la misma.

### **2.2. Importancia:**

Las herramientas de control por actuar como dispositivos de la eficiencia de una organización, se les considera como fundamentales; puesto que los administradores, al momento de tomar decisiones, planear estrategias y

prever resultados, se deben apoyar en este tipo de herramientas, para que los subordinados actúen de la forma más racional en el logro de los objetivos y metas organizacionales.

### **2.3. Objetivos**

- Encausar el curso de las actividades dentro de una organización para lograr mayor eficacia y eficiencia.
- Servir como parámetros cuantitativos y cualitativos en el tiempo de cada una de las actividades desarrolladas en una empresa.

### **2.4 Clasificación**

Entre las herramientas de control más comunes se tienen:

**2.4.1 Evaluación del desempeño:** Es el proceso de determinar, en la forma más objetiva posible, cómo ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto.

**2.4.2 Estadísticas:** Se refiere a la información estadística que ya se tiene o de naturaleza histórica o a proyecciones

que se pueden inferir a través de la citada información, esta se presenta en forma tabular o gráfica.

**2.4.3 Contabilidad:** Tomando en cuenta la definición de contabilidad "Sistema de información que expresa en términos cuantitativos y monetarios las transacciones que realiza una entidad económica"<sup>30</sup>.

**2.4.4 Auditoria Administrativa:** Es el exámen metódico y completo de la estructura administrativa de una empresa, sea esta pública o privada, con el objeto de evaluarlas, apreciar su efectividad y detectar diferencias o irregularidad para solucionarlas y mejorar la estructura administrativa.

**2.4.5 Gráfica de Gantt:** Este es un método gráfico utilizado para evaluar y controlar programas previstos de actividades y tiempo de realización que debe ejecutarse en un período determinado.

---

<sup>30</sup> Contabilidad Financiera, Gerardo Guajardo Mc Graw Hill. 1994

**2.4.6 La observación personal:** Es el tipo de control que debe ser llevado a cabo con más frecuencia por los buenos administradores, además es sencillo y fácil de aplicar, sin embargo este mecanismo de control no es suficiente en una empresa; para ello, deberá complementarse con las diferentes herramientas de control necesarias en un período dado.

Para efectos de la presente investigación, la herramienta de control más adecuada para los fines que se persiguen es la auditoria administrativa; debido a que esta es la más completa, dinámica y permite un estudio exhaustivo de las condiciones de la Dirección General de Transporte Terrestre.

### **3. MODELO ADMINISTRATIVO**

Para hablar de modelo administrativo, es necesario primero definir que es un modelo, de acuerdo a James A.F. Stoner modelo es una representación simplificada de las propiedades de un objeto, circunstancia o relación.

### 3.1. Concepto:

"Es la construcción intelectual que representa idealmente la manera de administrar"<sup>31</sup>.

"Es una simplificación del proceso administrativo y a la vez permite efectuar simulaciones destinadas a producir el comportamiento de este sistema en casos determinados"<sup>32</sup>.

Un modelo administrativo es una herramienta que en forma breve y concisa permite aplicar el proceso administrativo, inclusive en situaciones cambiantes de la organización.

### 3.2. Importancia

El modelo administrativo se crea para que las fases de planeación, organización, dirección y control dentro de una entidad, se desarrollen de la forma más racional y económica posible.

Además un modelo administrativo es importante ya que guía al personal que toma decisiones dentro de la empresa, es decir es un referente de tipo administrativo que encausa el

---

<sup>31</sup> Magaña, Rigoberto Ovidio. Tesis "Metodología para el diseño de modelos administrativos para la ejecución de proyectos de Inversión del M.P. El Salvador (I. Cáp) San José Costa Rica, Julio 1987.

<sup>32</sup> FEPADE., Gerencia Administrativa , Libro para Maestrías. 1ª Edición. Cap. II

trabajo a desarrollar y establece relaciones para que las personas trabajen en forma conjunta y armoniosa, ya que los administradores deben, no solo tomar decisiones correctas, sino también necesarias y de manera eficiente; Deben acertar en la búsqueda de los elementos lógicos y adecuados para obtener mejores resultados a través del modelo.

Un modelo administrativo adecuado y ejecutado por personas capaces dentro de una organización, brindará a este la oportunidad de enfrentar los retos y situaciones cambiantes del entorno empresarial.

### **3.3. Ventajas y Desventajas**

#### **Ventajas**

- Supone una manera de encausar las actividades realizadas por todos los miembros de la organización hacia el logro de objetivos.
- Plantea metas de eficiencia en los recursos materiales y humanos en la empresa.

**Desventajas.**

- Tendencia del modelo a no ajustarse a los cambios del ambiente organizacional externo<sup>33</sup>.
- Falta de motivación del personal de aceptar un modelo rígido.

**4. TOMA DE DECISIONES**

Tomar decisiones implica escoger una entre dos ó más alternativas en una situación dada, esto significa que el gerente o la persona que deba tomar decisiones se enfrenta a una difícil tarea; ya que de las decisiones que este tome, depende el éxito o fracaso de la organización<sup>34</sup>.

**4.1 Concepto**

James A.F. Stoner define la toma de decisiones como el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico.

De acuerdo a lo anterior toma de decisiones es elegir entre varias alternativas aquella que solucione un determinado problema o conflicto dentro de la empresa.

---

<sup>33</sup> Stoner, A.F. Op. cit 7

<sup>34</sup> Idem

## **4.2 Importancia**

La toma de decisiones es una de las partes más importantes de la planeación. Para efectos reales, y dado el conocimiento de una oportunidad y una meta, el proceso de decisión es verdaderamente la esencia de la planeación<sup>35</sup>.

Es decir, que la administración no tendría sentido, si el administrador únicamente contara con un curso de acción determinado, en tal situación la administración vendría a ser un proceso rígido y sin mayor importancia para la empresa.

## **4.3 Proceso**

Según James F. Stoner el proceso dirigido a la toma de una decisión puede concebirse en cuatro etapas: 1) investigar la situación, 2) desarrollo de alternativas, 3) evaluar alternativas y seleccionar la mejor y 4) implementarla y hacer el seguimiento.

---

<sup>35</sup> Koontz, Harold Op. cit 7

- **Investigar la situación:** Consiste en la definición e Identificación del problema enfocado al logro de los Objetivos organizacionales.
  
- **Determinación de los objetivos de la decisión:** Luego de haber definido el problema, se analiza y se plantean las partes del mismo, que se han de solucionar y las que se procurará solucionar, debido a que tienen distintos elementos que hay que considerar para obtener la solución más adecuada que permitan alcanzar los objetivos organizacionales, además de mejorar el desempeño organizacional.
  
- **Diagnóstico de las causas:** Una vez encontrada la solución al problema se debe determinar las acciones que se tomarán o pondrán en práctica, no sin antes conocer las fuentes de donde proviene el problema mediante las cuales se logren formular hipótesis de dichas causas.
  
- **Desarrollo de alternativas:** Para tomar decisiones programadas, no es difícil establecer el desarrollo de alternativas, puesto que prácticamente las acciones a tomar

ya están dadas, sin embargo esto se vuelve más complejo cuando se deben tomar decisiones no programadas, debido a que es imprescindible que se desarrollen todas las alternativas posibles, para dar la solución más óptima al problema, inclusive muchas veces cuando el problema es de mayor relevancia se tiene que recurrir a la lluvia de ideas.

- **Evaluación de alternativas y selección de la mejor de ellas:** En esta se evalúa cada una de las alternativas en base a tres preguntas ¿Es factible esta alternativa?; es decir si se cuenta con el recurso necesario para llevar a cabo esta alternativa. ¿Es la alternativa una solución satisfactoria?, Para ello es necesario conocer si dicha alternativa responde a los objetivos de decisión, además si cuenta con una adecuada posibilidad de éxito. ¿Cuáles son las consecuencias posibles para el resto de la organización?, Se debe prever el cambio en un área determinada afectará a otras áreas, en vista que la empresa se encuentra interrelacionada entre sí.

- **Implantación y seguimiento de la decisión:** En esta etapa se deben hacer planes, sobre posibles problemas que se podrían encontrar, además estos deberán contemplar los requerimientos de la empresa para que se les pueda dar seguimiento con el fin de verificar que las acciones que se tomen sean acorde a lo planeado.

#### **4.4 Naturaleza de la toma de decisiones**

Distintos problemas precisan de dos tipos de decisiones: cuestiones sencillas o de rutina, tales como el regreso de mercadería, se pueden manejar por medio de un procedimiento, de una decisión programada<sup>36</sup>.

Decisiones de mayor importancia tal como la ubicación de un local de ventas, precisan de una decisión no programada, una solución específica creada a través de un proceso menos estructurado de toma de decisiones y resolución de problemas. Puesto que la mayoría de las decisiones implican sucesos futuros. Por lo que se debe aprender a analizar la certeza, el riesgo y la incertidumbre asociados a diversas acciones<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Stoner, J.F. Op. cit 7

<sup>37</sup> Idem

#### 4.5 Decisiones programadas y no programadas

Es preciso distinguir entre situaciones que requieren decisiones programadas y decisiones no programadas.

"Las decisiones programadas son aquellas tomadas de acuerdo con alguna política, regla o procedimiento"<sup>38</sup>

Estas decisiones se aplican a labores de tipo rutinaria o repetitiva. Dependen principalmente de criterios establecidos con anterioridad ó regla de decisión. Se trata efectivamente de una decisión tomada en base a experiencias anteriores de la empresa.

En cierta medida estas decisiones limitan las que pudiese tomar el administrador; debido a que no es este quien las toma sino la organización.

---

<sup>38</sup> Stoner, J.F. Op. cit 7

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE TRANSPORTE TERRESTRE DEL VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE.

#### OBJETIVOS

- Dar a conocer la metodología utilizada para recopilar toda la información real y necesaria para la investigación.
- Elaborar un diagnóstico que describa con objetividad la situación actual de la Dirección General de Transporte Terrestre del Viceministerio de Transporte.
- Presentar las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a la información recopilada.

## **A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología de la investigación se refiere a la manera y a los medios que se utilizan para obtener, analizar e interpretar datos.

### **1. Objetivos.**

- Determinar la población conjunto de personas sujetas del estudio.
- Establecer cada uno de los instrumentos que se utilizará para recolectar la información
- Diseñar la estrategia a utilizar para encontrar a la población objeto de estudio.

### **2. Importancia.**

Toda investigación que plantee mejoras en un organismo ó institución, necesita auxiliarse de un método con el cual se obtengan datos e informes reales de la situación actual ó problemática existente en las actividades que se realizan. Por tanto la metodología se convierte en el medio para llevar a cabo el análisis correspondiente.

### **3. Tipo de investigación**

El tipo de investigación utilizado es el científico, debido a que actualmente no existe un modelo administrativo como herramienta de control para la toma de decisiones en la Dirección General de Transporte Terrestre. Además la investigación se desarrolló mediante el método descriptivo, dado que se describe la situación actual de la institución y se infiere en base a los resultados obtenidos.

### **4. Fuentes de información**

A continuación se detallan las fuentes que se utilizaron para obtener la información y que básicamente corresponden a las formas más usuales y efectivas en una investigación y son:

#### **4.1. Bibliográfica**

Está compuesta por la información que se obtuvo en libros, tesis, revistas, periódicos y leyes; las cuales constituyeron valiosas bases teóricas para el desarrollo del diagnóstico, llamadas también fuentes de información secundaria.

#### **4.2. De campo**

Son las fuentes primarias de información de toda investigación y se obtienen a través de cuestionarios, entrevistas y observación directa en la institución objetivo del estudio.

#### **5. Universo de Estudio**

Actualmente la Dirección General de Transporte Terrestre posee cincuenta empleados de los cuales, seis desempeñan cargos de dirección y funciones ejecutivas y los cuarenta y cuatro restantes en niveles de jefaturas y subalternos.

Cabe mencionar que la institución tiene un número finito de empleados que totalizan cincuenta, distribuidos de la siguiente manera: seis personas que ocupan puestos de dirección y ejecutivos y cuarenta y cuatro que desempeñan cargos de jefaturas y subalternos, evidentemente no hubo necesidad de establecer una muestra, en su lugar se realizó un censo.

## **6. Obtención de datos.**

Para la presente investigación en particular, se elaboró una encuesta dirigida al personal que ocupa cargos de jefatura y empleados en general; en total cuarenta y cuatro y se realizaron seis entrevistas al personal que ocupa cargos a nivel de dirección y ejecutivos; incluyendo una entrevista a la Gerente de Comunicaciones de la institución.

## **7. Tabulación y análisis de datos**

A través de los datos obtenidos en cada uno de los cuarenta y cuatro cuestionarios, se procedió a tabular cada una de las preguntas, relacionando las alternativas proporcionadas en cada una, de acuerdo al nivel jerárquico de jefaturas y subalternos.

Seguidamente se realizó un análisis cuantitativo y cualitativo para cada tabulación; sirviendo esto posteriormente para la determinación de conclusiones y la propuesta de recomendaciones.

## **B. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO.**

Mediante los datos obtenidos a través de las entrevistas y encuestas que posteriormente se procesaron, se logró recopilar la información necesaria que sirvió como base para el presente diagnóstico descrito a continuación; el cual se desarrolla en las cuatro funciones del proceso administrativo, identificando los elementos más relevantes en cada una de ellas.

### **1. Función de planeación.**

En esta función se describe la forma en que se realizan las actividades y cómo se detectan los problemas en lo relacionado a esta función. Básicamente se hace mención de planes, misión, visión objetivos, programas y procedimientos.

#### **1.1 Planes.**

Al hacer un análisis de los planes se determinó que la mayoría de los empleados manifestaron desconocer ya sea en forma verbal ó escrita el contenido de los mismos, a la vez

al consultar al personal de jefaturas y dirección en la institución respondieron conocerlos.

### **1.2 Visión.**

Al realizar la pregunta al personal de la institución si conocían la visión de la misma, el cincuenta por ciento respondió afirmativamente, basándose en el supuesto de que existe por ser una institución gubernamental ya establecida; sin embargo el resto del personal fue enfático al responder que la desconocen.

### **1.3 Misión.**

A diferencia del elemento anterior, la misión si es conocida por el personal según los resultados de las encuestas, pero al igual que la visión no se encuentra definida por escrito.

### **1.4 Objetivos**

Los empleados respondieron casi en su totalidad desconocer acerca de los objetivos y si los mismos se cumplen, no así el personal que ocupa cargos de dirección

y ejecutivos; ya que la mayoría de ellos sostienen que si existen y se cumplen.

### **1.5 Programas**

La pregunta fue dirigida a los jefes de unidades y empleados quienes manifestaron conocerlos; pero que son aplicados ocasionalmente.

### **1.6 Políticas**

Según la encuesta realizada se determina que las políticas no se encuentran definidas por escrito; por tanto los empleados desconocen la existencia de las mismas. Cabe mencionar que se ejemplificó mediante alternativas los tipos de políticas que existen, obteniéndose dichos resultados.

### **1.7 Procedimientos**

En la Dirección General de Transporte Terrestre, no se encuentran definidos los procedimientos para el proceso administrativo y la toma de decisiones; ya que los encuestados respondieron desconocerlos.

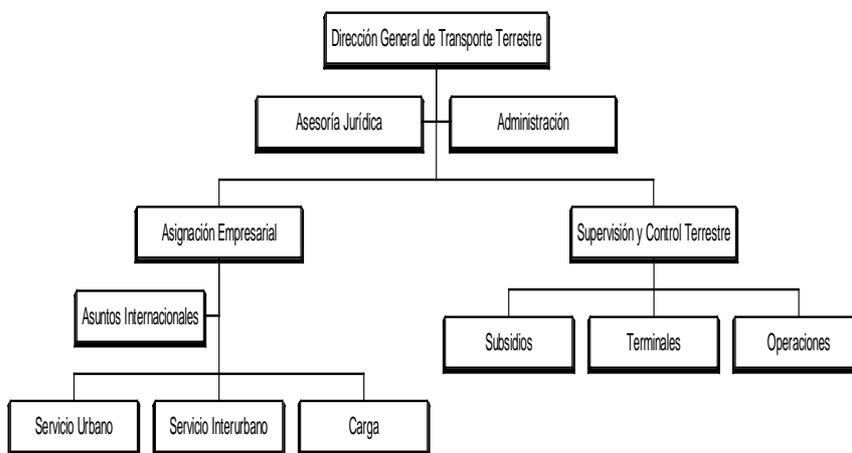
## **2. Función de organización**

### **2.1 Estructura organizativa**

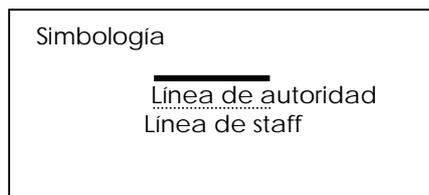
Con relación a la estructura organizativa de la Dirección General de Transporte Terrestre, mediante

resultados obtenidos en la investigación se pudo determinar que el personal que ocupa cargos de dirección y ejecutivos consideran que se encuentra definida; sin embargo algunos manifiestan que no se aplica debido a que han habido cambios en base a las necesidades que han ido surgiendo. Los empleados por su parte opinan que los niveles jerárquicos están plenamente definidos así como las relaciones de autoridad.

A continuación se presenta el organigrama existente de la dirección:



Fuente: Proporcionado por la Gerente de Comunicaciones del Viceministerio de Transporte, junio 2002.



## **2.2 Niveles jerárquicos**

Actualmente éstos se encuentran definidos, aunque en la práctica difieren del organigrama, según lo manifestado por todo el personal que integra la Dirección.

## **3. Función de dirección**

### **3.1 Motivación**

Por naturaleza generalmente las instituciones gubernamentales carecen de programas de incentivos que motiven a los empleados. La Dirección General de Transporte Terrestre no es la excepción, debido a que según el personal encuestado ésta no ha tomado en cuenta ese punto que para los empleados es primordial.

### **3.2 Liderazgo**

Efectivamente en la institución existen buenos líderes, dado que los jefes predicán con el ejemplo, según lo manifestado por todo el personal y esto influye para que cumplan con sus labores.

### **3.3 Comunicación**

De acuerdo a los resultados obtenidos se determina que el tipo de comunicación que generalmente se utiliza es la verbal, lo que ocasiona retrasos e incumplimiento en la ejecución de las actividades.

### **3.4 Trabajo en Equipo**

Con relación al trabajo en equipo se puede aseverar que efectivamente éste se pone en práctica debido a que el personal casi en su totalidad considera que el trabajo generalmente es desarrollado en equipo.

## **4. Función de control**

### **4.1 Control administrativo**

Se dice que en la Dirección existen controles en el proceso administrativo según lo manifestado por el personal que la integra. No obstante, dichos controles se establecen en su mayoría durante la acción.

#### **4.1.1 Evaluación del desempeño**

Esta se efectúa cada año, según la opinión del personal encuestado.

#### **4.2 Medición de los resultados**

Con respecto a la evaluación de los resultados se establece que en la institución, esta se efectúa únicamente en lo que al proceso administrativo se refiere.

#### **4.3 Toma de medidas correctivas**

Otro tipo de control que se aplica al proceso administrativo es la auditoria interna y es realizada a través de la Unidad de Auditoria Interna del MOP, por ser ésta dependencia del Ministerio de Obras Públicas, Transporte y de Vivienda y Desarrollo Urbano.

## CONCLUSIONES

En base a las funciones del proceso administrativo anteriormente expuesto en el diagnóstico de la Dirección General de Transporte Terrestre se exponen las conclusiones siguientes:

1. Dentro de la Dirección General no se realiza una planificación formal, sino más bien todas las actividades se desarrollan de acuerdo a las necesidades que surgen al ejecutarlas, lógicamente esto ocasiona inconvenientes, deficiencias y falta de visión de los empleados para realizar sus actividades de forma ordenada, económica y ágil.
2. Los empleados de la institución desconocen algo tan primordial como son los objetivos que persigue la institución por la falta de comunicación que existe de los altos niveles jerárquicos hacia los empleados. Además por la falta de herramientas administrativas en la misma.

3. Actualmente la Dirección no cuenta con una estructura organizativa oficialmente definida, a pesar de esto, es evidente que se respetan los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad.
4. La institución no cuenta con herramientas que guíen el proceso administrativo, como el manual de procedimientos, manual de descripción de puestos, manual de políticas y un reglamento interno.
5. No prevalecen los canales de comunicación formal dentro de la Dirección General de Transporte Terrestre.
6. No existen programas de incentivos que motiven al personal de la Dirección General.
7. Se pudo constatar que dentro de la Dirección General existen verdaderos líderes que dirigen eficientemente la institución.
8. En la Dirección General se fomenta el trabajo en equipo; debido a la naturaleza de sus actividades, ya que se da dentro de ella la división del trabajo y esto hace que el personal que integra cada una de sus unidades, esté debidamente especializado.

9. Existe un claro proceso de control y medición de resultados, sin embargo los controles generalmente se realizan durante y posterior a la ejecución de las actividades, además de ello no existe un control de las actividades que conlleva el proceso administrativo.

#### D. RECOMENDACIONES.

En base a las conclusiones de los problemas detectados mediante la revisión del diagnóstico se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Se debe establecer una planificación formal para la realización de actividades de la Dirección General de Transporte Terrestre.
2. Es necesario que la Dirección General de Transporte Terrestre redefina y dé a conocer los objetivos, planes, procedimientos, misión y visión a sus empleados.
3. Diseñar un organigrama que se adecue a las exigencias y niveles jerárquicos existentes en la actualidad en la Dirección General.
4. Elaborar herramientas administrativas como el manual de organización, manual de descripción de puestos, manual de procedimientos, manual de políticas y un reglamento interno; además se hace necesario que se procure el fomento y el acceso a ellos.

5. Establecer canales de comunicación que permitan la fluidez de la misma entre los niveles jerárquicos de una forma adecuada y formal, permitiendo esto a la vez deducir responsabilidades en un momento determinado.
6. Que los titulares como responsables de la Dirección establezcan programas de incentivos para el personal de la misma.
7. Se fomente y se brinde la oportunidad de desarrollo a nuevos líderes dentro del mismo personal de la institución.
8. Es necesario que exista rotación de personal, para que todos conozcan el quehacer de la Dirección General de Transporte Terrestre; es decir que los empleados además de especializarse en un determinado puesto, sean capaces además de desenvolverse en otras áreas.
9. Se considera conveniente que se efectúen controles preventivos en forma sistemática y continua, ya que esto permitirá evitar las desviaciones en el proceso administrativo.

### **CAPÍTULO III**

#### **DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE TRANSPORTE TERRESTRE DEL VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE**

##### **Importancia**

Los instrumentos de control se utilizan como parámetros de la eficiencia de las actividades y funciones administrativas de cada institución.

El presente modelo administrativo constituye una herramienta de control administrativo, que puede ser aplicada a la planeación, organización, dirección y control dentro de la Dirección General de Transporte Terrestre, de acuerdo al siguiente detalle:

##### **Objetivos**

###### **General**

- Diseñar un modelo administrativo como herramienta de control para la toma de decisiones en la Dirección General de Transporte Terrestre del Viceministerio de Transporte.

**Específicos**

- Diseñar un modelo de planeación como herramienta de control para la toma de decisiones en la Dirección General de Transporte Terrestre del Viceministerio de Transporte.
  
- Diseñar un modelo de organización como herramienta de control para la toma de decisiones en la Dirección General de Transporte Terrestre del Viceministerio de Transporte.
  
- Diseñar un modelo de dirección como herramienta de control para la toma de decisiones en la Dirección General de Transporte Terrestre del Viceministerio de Transporte.
  
- Diseñar un modelo de control como herramienta, para la toma de decisiones en la Dirección General de Transporte Terrestre del Viceministerio de Transporte.

## **A. FUNCIÓN DE PLANEACIÓN**

Anteriormente la planeación se definió como el proceso mediante el cual se establecen metas y cursos de acción idóneas para alcanzar dichas metas.

La presente propuesta de modelo de planeación como herramienta de control para la toma de decisiones, contiene lineamientos generales para que la Dirección General de Transporte Terrestre, cree ó mejore los elementos necesarios en su proceso de planeación, detallados a continuación:

### **Objetivos de la función**

- Determinar de forma práctica y específica los elementos internos y externos que afectan positiva y negativamente a la institución a través del análisis FODA.
- Definir la Misión y Visión de la Dirección General de Transporte Terrestre. Establecer lineamientos objetivos que guíen a la institución en la creación de sus políticas y estrategias.
- Determinar que cantidad, cualidades y características deberán poseer los diferentes recursos necesarios para un mejor funcionamiento de acuerdo al modelo administrativo para la Dirección General de Transporte Terrestre.

## 1. Entorno

Comprende un análisis exhaustivo de las variables internas y externas que afectan a la Dirección General de Transporte Terrestre, dentro de las variables internas se hace mención de las fortalezas y debilidades de la institución; mientras que las externas se refieren a las oportunidades y amenazas que la afectan.

A continuación se presentan cada una de ellas:

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En la Dirección General existen líderes.</li> <li>- Se fomenta el trabajo en equipo.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El apoyo brindado por el Gobierno Central, a través del Ministerio de Obras Públicas.</li> <li>- Participación decidida de las unidades para la ejecución de las actividades</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiente comunicación en los niveles jerárquicos</li> <li>- Poca motivación al personal</li> <li>- Estructura organizativa no acorde a las relaciones de autoridad actuales.</li> <li>- No se cuenta con herramientas administrativas.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se desvía el esfuerzo del recurso humano de la programación preestablecida, para cubrir urgencias de otras dependencias.</li> <li>- Muchas veces al personal se le designan funciones sin tener previa capacitación.</li> </ul>

## **2. Misión**

Implica definir la tarea básica que tiene la Dirección General de Transporte Terrestre, en base a la ley por la que fué creada y a la función que realiza en la sociedad, se propone la siguiente declaración de misión.

*"Ser la institución que regule, controle y norme el sistema de transporte terrestre a través de una administración eficiente, utilizando el elemento técnico y humano idóneo en el desarrollo de las actividades, que garanticen un servicio oportuno, satisfaciendo las necesidades del usuario, así mismo fomentar el desarrollo de El Salvador".*

## **3. Visión**

En base a la razón de ser de la Dirección General de Transporte Terrestre y tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Ubicación geográfica
- Principios y valores
- Filosofía de los empleados
- Proyección a futuro

Se propone la siguiente declaración de visión:

*"Institución líder en la región con un excelente, moderno y oportuno sistema de transporte, apoyado por personal competente que garantice satisfacción al público usuario".*

#### **4. Políticas**

Para el buen funcionamiento de la institución, es necesario que sus miembros cuenten con lineamientos por escrito que faciliten el actuar de estos, como lo son las políticas.

De acuerdo a la naturaleza de las actividades que ejecuta la Dirección General de Transporte Terrestre, se recomienda que las políticas se creen basándose en las necesidades y limitaciones que adolece la institución, las cuales no han sido contempladas en la ley y reglamento existente.

En el presente estudio se considera necesario proponer a la Dirección General los siguientes tipos de políticas:

##### **4.1 Políticas de Personal**

Estas rigen la conducta del personal, debido a que únicamente se aplican a este, por ello se consideran internas y propias para cada institución.

Se recomienda establecer políticas para el procedimiento de ingreso de personal a la institución preferiblemente estas deben ser creadas por personal capacitado de recursos humanos que conozca el perfil del puesto a contratar.

- **Políticas de reclutamiento**

- Reclutar personal de acuerdo al perfil requerido en cada puesto de trabajo.
- Es necesario que el personal a reclutar, tenga disponibilidad de tiempo (sin problemas de horario).
- Para las vacantes o nuevas plazas se deberá recurrir en primer lugar a la evaluación del personal interno y banco de datos existente en la Dirección General y solo de ser necesario deberá recurrirse al reclutamiento externo.

- **Políticas de selección**

- La selección se realizará principalmente en base al nivel académico; luego a los conocimientos y a la experiencia laboral de cada aspirante.
- La selección se hará tomando en cuenta la opinión del jefe de la unidad requirente.

- **Política de contratación**

- La contratación será efectuada por la Gerencia de Recursos Humanos del Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano.

- **Políticas de inducción de personal**

- La inducción se realizará por el jefe inmediato del nuevo empleado, al iniciar sus labores.
- La inducción del personal incluirá:
  - Descripción de las actividades básicas del puesto;
  - Antecedentes, situación actual y planes inmediatos de la institución;
  - Efectuar el recorrido de las instalaciones, presentando al nuevo empleado con el personal que tiene relación de trabajo.

- **Política de tiempo compensado**

- Compensar con tiempo libre, el tiempo extra laborado.

- **Política para la toma de decisiones**

Se considera importante la creación de políticas que faciliten la toma de decisiones, de esa forma evitar que se desperdicie el tiempo durante la ejecución de actividades

repetitivas que requieren de toma de decisiones, a continuación se propone la siguiente:

- Es esencial que se establezca cuanto antes una escala salarial que permita retribuir al empleado tomando en cuenta sus conocimientos, grado académico, experiencia, responsabilidad y exigencias propias de cada puesto.

#### **4.2 Políticas de inventario**

A continuación se proponen políticas de control y revisión de materiales e insumos, por parte de la Dirección General de Transporte Terrestre, determinando en ellas la frecuencia con que se realizarán inventarios físicos en el almacén de suministros. De igual forma es necesario que la institución se apegue a lo establecido en las NTCI (Normas Técnicas de Control Interno) No. 134-00 referente a los inventarios.

- Establecer niveles de inventario mínimos en un doscientos por ciento del consumo promedio mensual de cada producto.
- Realizar inventarios físicos al menos cuatro veces al año.

### **4.3 Políticas de Ornato y limpieza**

A continuación se propone una política de seguridad, orden y aseo de las instalaciones, aplicables por todo el personal que labora en ella, de forma permanente:

- El personal que labora en la institución, contribuirá al orden y aseo de su área de trabajo.

.

### **4.4 Políticas de compras**

Con relación al establecimiento de las políticas de compras, se proponen:

- Selección de calidad

Considerando todos los aspectos que determinan la buena calidad de los productos a adquirir.

- Precios

Sin menoscabo de la calidad, se debe optar por el proveedor que ofrezca los más bajos precios.

- Durabilidad

Se debe tener amplio conocimiento por parte del personal que la aplique, en cuanto a la resistencia que con el uso presenten los productos.

- Ordenes de compra en base a niveles de inventario mínimos

Para emitir una requisición de compra, primero se deben verificar los niveles de inventario.

#### **4.5 Políticas para el uso de equipos automotores**

Son imprescindibles para el buen uso y cuidado de los equipos asignados a las diferentes unidades.

A continuación se proponen políticas que conduzcan a la utilización racional de los equipos, enfatizando que únicamente sean utilizados en actividades propias de la institución, según lo dispuesto en la NTCI No. 135-07.

- El responsable de cada vehículo deberá velar por la limpieza y buen uso del equipo asignado.
- El uso de equipos automotores en horas no hábiles de trabajo, será autorizado únicamente por el titular de la Dirección.

Para una correcta creación y aplicación de las políticas, se debe:

- Establecer los niveles en los cuales tiene aplicación la política.
- Establecer una correspondencia entre las políticas y los objetivos.
- Asegurarse que el personal comprenda las políticas.

- Actualizarlas periódicamente, para evitar que se vuelvan inaplicables.

## **5. Estrategias**

Se considera conveniente que en lo sucesivo se establezcan estrategias ó planes a largo plazo, en base a las necesidades existentes y futuras, tomando en cuenta el análisis del entorno y apegándose a los planes y políticas del gobierno en lo concerniente al transporte terrestre.

Cabe mencionar que la implementación del nuevo sistema de transporte corresponde a una estrategia a largo plazo de la Dirección General.

A continuación se detallan las estrategias aplicables a mediano y largo plazo en la Dirección General de Transporte Terrestre:

- Reclutar profesionales con alto desempeño académico;
- Mantener actualizados los expedientes del personal que labora en la institución y el banco de datos;

- Elaborar un manual de bienvenida para personal de nuevo ingreso;
- Implementar un programa de tiempo compensado por horas extras laboradas,
- Promover una campaña interna de limpieza;
- Limpiar y revisar el estado físico y mecánico del vehículo de forma periódica y continua.
- Crear las condiciones necesarias para que el personal desee hacer carrera dentro de la institución.

## **6. Planeación de recursos.**

Proceso por medio del cual la Gerencia de Planificación verificará si cuenta con el personal idóneo, si este realiza su mejor esfuerzo en el desempeño de las actividades encomendadas, utiliza su experiencia y conocimientos y demuestra genuino interés vocacional mediante aptitudes, actitudes, habilidades y desarrollo de potencialidades.

Se considera conveniente realizar la planeación de recursos al inicio de cada año, tomando en cuenta la asignación presupuestaria del Gobierno y los planes de trabajo a desarrollar para el período.

En base a la evaluación se tomarán en cuenta las necesidades detectadas por los líderes, acerca del personal capacitado que desempeñe el trabajo.

### **6.1 Recursos Humanos.**

Con relación al recurso humano, la institución tendrá que planificar con mucho cuidado la utilización del mismo, ya que por ser este el recurso más importante, no debe ser desperdiciado, por lo tanto:

- Se requiere proveer un ambiente laboral y relaciones de trabajo seguros.
- Aprovechar al máximo el desenvolvimiento potencial de cada empleado por medio de métodos de trabajo creativos; así como la apertura constante de oportunidades de crecimiento.
- Hacer una evaluación periódica de los factores que motivan al personal para suministrar calidad en el servicio.
- Asegurarse que el personal entienda las tareas y los objetivos, incluyendo cómo estos afectan la calidad.
- Crear un plan de carrera y desarrollo del personal.

- Para la selección de personal es necesario seguir las NTCI Nos.120-01 y 120-02, en las cuales se establecen lineamientos, aplicables para la Dirección General de Transporte Terrestre, referente a la necesidad de contar con personal eficiente y acorde a las exigencias de cada puesto.
- Deberá establecerse un sistema adecuado de rotación de personal, con la finalidad de formar equipos multidisciplinarios. Para efectuar la rotación es necesario establecer el tiempo de permanencia en el cargo y realizarla entre el personal que desarrolle tareas o actividades afines. El período de esta rotación puede oscilar entre uno ó dos años, de acuerdo a lo establecido en las políticas respectivas.

A fin de evitar deficiencias en áreas específicas de la Dirección General de Transporte Terrestre; en caso de despido o retiro de un empleado se deberá rotar al personal de forma periódica según lo dispuesto en la NTCI No. 120-05.

En cuanto a las remuneraciones es necesario que la escala de salarios se establezca acorde al grado académico, conocimientos, habilidades, exigencias propias de un puesto y el respectivo análisis de la evaluación de puestos según lo que establece la NTCI 120-06.

Los aspectos más importantes a considerar en la planificación de recursos humanos son:

- Los objetivos generales de la institución.
- Ascensos y traslados.
- Despidos y renunciaciones de empleados.
- Volumen de actividades ante la demanda previsible del servicio.

## **6.2 Recursos materiales**

La planeación de recursos materiales va encaminada a efectuar una evaluación de los recursos existentes y las condiciones de estos (valúo y depreciación de equipo), para luego determinar si los recursos existentes exceden a las necesidades o si por el contrario la institución se encuentra carente de dichos recursos.

Considerando que la Dirección General de Transporte Terrestre depende presupuestariamente del Ministerio de Obras Públicas, se propone la elaboración anual y detallada de proyecciones en base a las necesidades de cada período, con la debida anticipación a la elaboración del presupuesto general del MOP.

Con relación a los insumos, es de gran importancia recomendar que se efectúe previo inventario físico, una

requisición moderada de materiales a utilizar para cada período, procurando evitar desperdicios o por otra parte escasez.

En cuanto a las instalaciones donde se encuentra ubicada la Dirección General de Transporte Terrestre, por ser un bien inmueble sujeto a deterioro, se recomienda evaluar periódicamente las condiciones físicas de las mismas.

Es conveniente para la institución establecer un método de depreciación de acuerdo a la vida útil de cada bien, para que, de esta forma se generen reservas, evitando obsolescencia y el uso de equipo en mal estado, además de asegurarse de solicitar lo que realmente se requiere para el buen funcionamiento de las actividades.

Aspectos importantes para la planeación de recursos materiales:

- Determinar que equipo se encuentra ocioso o subutilizado.
- Elaborar un inventario en base al equipo e insumos existentes.
- Determinar la cantidad y condiciones del equipo, materiales e insumos.

- Determinar la cantidad de aquellos materiales subutilizados o que no son necesarios para el desarrollo de las actividades.
- Proyectar las necesidades de recursos materiales en base a los planes y objetivos propuestos.

### **6.3 Recursos técnicos**

Dentro de estos recursos se considera necesaria la creación y utilización de manuales, políticas, leyes, reglamento interno; así como también la adquisición de programas y equipos computacionales con tecnología de punta, acordes a las exigencias de las tareas asignadas en cada puesto de la institución.

Otro factor importante a considerar es la capacitación que deberá proporcionarse al personal, debido a los avances tecnológicos.

## **B. FUNCION DE ORGANIZACIÓN**

Corresponde a toda institución asignar tareas, responsabilidades y autoridad a cada uno de sus miembros, luego de identificar sus necesidades, para que esta funcione de la mejor manera, integrando las mismas hacia el logro de los objetivos.

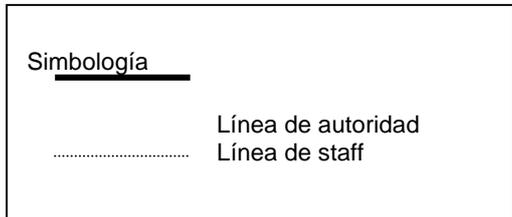
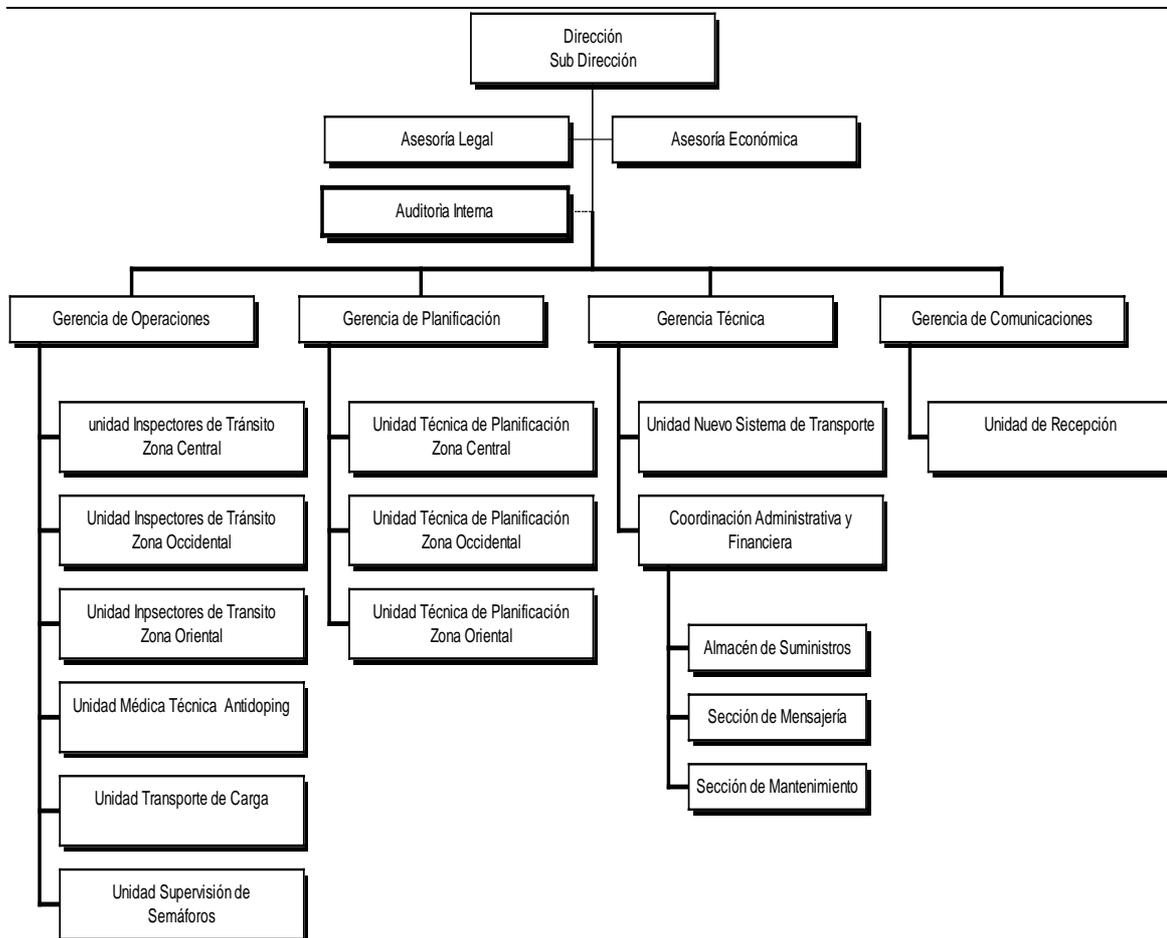
La organización de la Dirección General de Transporte Terrestre, debe ser establecida de acuerdo a las funciones que se realizan y a las unidades existentes.

A continuación se describe la forma en que fueron creados los niveles jerárquicos, dentro del organigrama que se propone.

### **1. Estructura Organizativa**

Para que la Dirección General de Transporte Terrestre lleve en forma más ordenada y eficiente las actividades administrativas, se propone la siguiente estructura organizativa; la cual se elaboró tomando en cuenta las necesidades actuales y previstas, además se determinó que la organización de tipo vertical es la que más se adapta a la estructura administrativa de la institución:

**ORGANIGRAMA PROPUESTO A LA DIRECCIÓN GENERAL DE TRANSPORTE  
TERRESTRE**



Fecha de elaboración: 29 SEP 2002

Elaborado por : El grupo de tesis

## **2. Descripción de niveles jerárquicos.**

Los niveles jerárquicos en toda organización, definen el grado de autoridad y responsabilidad de cada unidad en particular con relación a las demás.

Para una correcta clasificación de los niveles con poder de decisión en la Dirección General de Transporte Terrestre y de acuerdo a lo anteriormente expuesto se proponen los siguientes niveles jerárquicos:

### **- Nivel directivo**

A este nivel corresponden aquellas unidades que tienen como responsabilidad elaborar planes, dirigir y crear políticas generales para la institución y está compuesta por:

- Dirección
- Subdirección

Las funciones propuestas son las siguientes: Actuar como ente regulador y controlador; ordenar el sistema de transporte terrestre en El Salvador, mediante la asignación de planes operativos para cada empresa de transporte.

Establece tiempos y frecuencias de cada viaje de las unidades; atender solicitudes con relación a la creación de rutas, tomando en cuenta la clase o tipo de servicio requerido, de conformidad con estudios técnicos de la Gerencia de Operaciones; esto se traduce en una mayor cobertura del servicio en lugares que no lo poseen; toma parte activa en la definición y regulación del transporte de carga por vía terrestre, de mercancías, materiales y maquinaria, especialmente peligrosa y perecedera, desarrollar la normativa general para el funcionamiento, control y condiciones de seguridad de todos los vehículos destinados al transporte público de pasajeros, así como también las del servicio de transporte terrestre; aplica sanciones de acuerdo con lo establecido en el Reglamento General de Transporte Terrestre; atender denuncias de usuarios en cuanto al maltrato y mal servicio en rutas determinadas, procediendo de acuerdo con la ley; regula y controla metas, paradas y puntos de retorno del transporte colectivo de pasajeros y de carga que se establezcan; propone a las entidades encargadas del desarrollo urbano, los requerimientos mínimos de

diseño y funcionamiento de las terminales de transporte público de pasajeros y se autoriza la prestación del servicio por parte de dichas terminales; actúa de intermediaria en conflictos entre empresarios del transporte colectivo, que afectan la prestación del servicio al usuario; ejecuta medidas para modernizar el área de las resoluciones administrativas, así como en el servicio que presta; apoya a las autoridades en el fomento de una forma diferente de otorgar un mejor y moderno servicio a la población, así como para mejorar la rentabilidad de los operadores a través de la asociatividad empresarial.

- **Nivel de asesoría**

Compete a este nivel aquellas unidades cuyas funciones son exclusivamente brindar apoyo a la dirección y subdirección para la toma de decisiones, las cuales no tienen autoridad ó mando en el resto de unidades.

- Asesoría Económica

Coordinar el nuevo sistema de transporte, atender a todos los operadores de transporte en coordinación con el Director y Subdirector de Transporte Terrestre;

desarrollo de licitaciones de las nuevas rutas; intermediar ante el sistema financiero para renovación de flotas; realizar seminarios y eventos para dar a conocer el nuevo sistema de transporte; asesoría al señor Director y Subdirector General.

- Asesoría Legal

Funciones: Representar jurídicamente a la Dirección General; elaboración de contratos del nuevo sistema de transporte y asesoría jurídica a los titulares.

- **Nivel corporativo**

Al nivel corporativo le compete coordinar las actividades a realizar, tendientes al logro de los objetivos, de acuerdo al detalle siguiente:

• Gerencia de Planificación

Coordina, dirige, supervisa y evalúa las actividades que realizan las Unidades Técnicas de Planificación de las diferentes zonas.

• Gerencia de Operaciones

Coordinar, dirigir, supervisar y evaluar las actividades que realizan las siguientes unidades: Inspectores de

Tránsito y Transporte, Médica Técnica Antidoping y Técnica de Regulación.

- Gerencia de Comunicaciones

Participa en eventos donde el titular de la institución es invitado, coordina conferencias de prensa u otros eventos que el titular y ejecutivos de la Dirección General de Transporte Terrestre realizan, supervisa y evalúa el trabajo que realiza la Unidad de Recepción.

- Gerencia Técnica

Coordina, dirige y supervisa las actividades que realiza la Unidad del Nuevo Sistema de Transporte y la coordinación administrativa y financiera.

- **Nivel operativo**

Constituido por las unidades que supervisan y ejecutan las actividades en la Dirección General de Transporte Terrestre, según detalle:

- Unidad Nuevo Sistema de Transporte

Básicamente recolectar documentos de las diferentes empresas de transporte que aspiran a la contratación de rutas de autobuses, para luego proceder a la concesión de líneas.

- Coordinación Administrativa

Gestionar ante el MOP la reparación de vehículos y equipos en general asignados a la dirección, control y manejo del Fondo Circulante de Monto Fijo, brindar servicios administrativos a las diferentes unidades de la Dirección General, controlar las actividades que realiza el personal de limpieza.

- Unidad Inspectores de Transito

Verificar el cumplimiento de planes operativos asignados a las diferentes rutas de autobuses y microbuses; realizar estudios técnicos de factibilidad para la creación, prolongaciones y cambios de rutas; coordinación logística para la Unidad.

- Unidad Técnica de Planificación

Planificar las rutas de transporte colectivo, enfocados básicamente en lo que se refiere a recorridos, frecuencias, paradas de buses, terminales, emitir opiniones sobre transporte de carga, rutas de taxis y de pick ups.

- Unidad de Transporte de Carga

Sus responsabilidades administrativas y operativas son: crear propuestas de organización institucionales y de administración para la gestión en el área de carga; que lleven a la unidad a participar en la definición de políticas y regulación del transporte de carga; crear propuestas sobre cambios legales y de organización.

- Unidad de Recepción

Recibir correspondencia externa, atender y brindar información al público que visita la institución, atender el conmutador; informar diariamente sobre el recibo de correspondencia a la Gerencia de Comunicaciones

## **B. FUNCION DE DIRECCIÓN**

Se refiere a la responsabilidad que tiene todo administrador de influir en su personal, para que estos cumplan con las expectativas deseadas voluntariamente.

A continuación se describen los elementos que integran el modelo de dirección que se propone:

### **1. Técnica de Comunicación**

Debido a que dentro de la Dirección General de Transporte Terrestre generalmente no se hace uso de la comunicación escrita. A continuación se presenta un formato práctico de memorándum, el cual puede ser utilizado en todos los niveles de la institución.



VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE  
DIRECCIÓN GENERAL DE TRANSPORTE TERRESTRE

PARA: \_\_\_\_\_

DE: \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Tomar nota        | <input type="checkbox"/> Para su aprobación   |
| <input type="checkbox"/> Para que actúe    | <input type="checkbox"/> Para su firma        |
| <input type="checkbox"/> Sus comentarios   | <input type="checkbox"/> Para reunión         |
| <input type="checkbox"/> Estudio e informe | <input type="checkbox"/> Para su conocimiento |
| <input type="checkbox"/> Tramitar          | <input type="checkbox"/> Otros                |

---



---



---



---



---



---



---

\_\_\_\_\_  
Firma

Se sugiere además la aplicación de medios electrónicos de comunicación, como lo son el correo electrónico e intranet, básicamente estas técnicas se recomiendan para los niveles con poder de decisión, debido a que tiene un alto costo económico, ya que con ellas se agilizaría en gran manera el trabajo, volviéndolo oportuno y

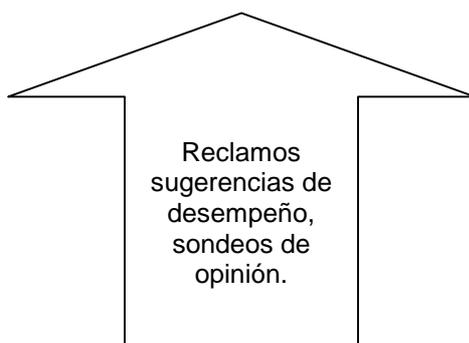
eficiente, sin obviar que la comunicación sería más segura y efectiva.

## **2. Flujo de comunicación**

Se considera primordial que se establezca dentro de la Dirección General de Transporte Terrestre un flujo de comunicación, en base a las siguientes formas:

### **. Ascendente**

Flujo Ascendente, utilizado en la mayoría de las organizaciones incluye memorandos, reuniones grupales entre empleados, conversaciones informales con superiores, además de otras técnicas como informes de desempeño, planes de sugerencias sondeos de opinión.

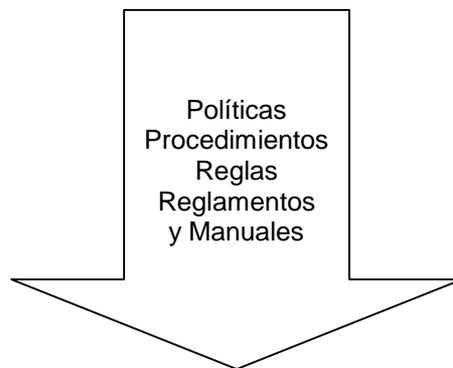


Debe fluir de los niveles bajos hacia los niveles jerárquicos superiores; con el objeto de informar sobre los avances de las actividades operativas tendientes al

logro de metas; además al hacer uso de este tipo de comunicación los empleados de la Dirección General de Transporte Terrestre, tendrían la oportunidad de participar en la toma de decisiones.

#### **. Descendente**

Fluye de arriba hacia abajo, es un intercambio de información entre jefes y subordinados. La comunicación descendente se utiliza más para información, debido a que no representa controversia y cuando el propósito es más informativo que persuasivo.

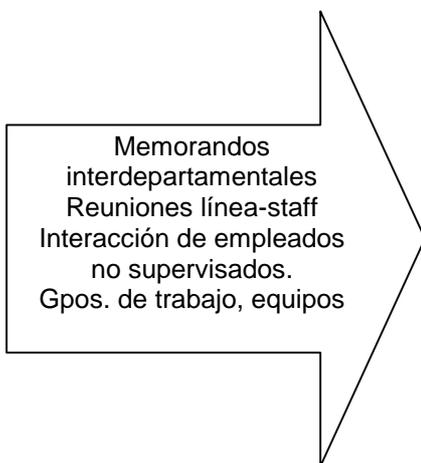


Al contrario de la comunicación ascendente, esta fluye de los niveles jerárquicos superiores hacia los más bajos, para girar instrucciones sobre las actividades a realizar y es la que actualmente prevalece dentro de la Dirección General de Transporte Terrestre.

- **Flujo lateral y horizontal de comunicación**

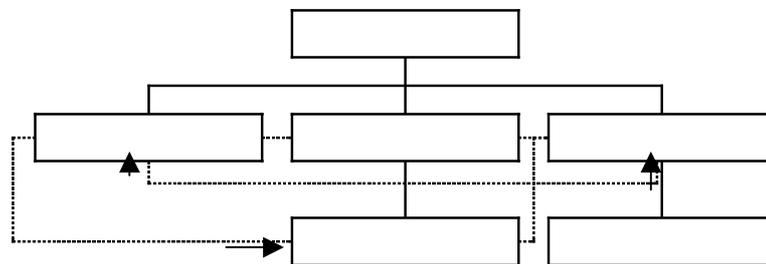
Constituye una de las formas de flujo de información, organizacional más importantes. Casi todo contacto de trabajo directo entre dos o más personas, incluye comunicaciones laterales u horizontales.

Los intercambios de información interdepartamentales o entre cargos ayudan a ligar y unir los componentes de una organización y sirve como fuerza coordinadora e integradora dentro de la institución.



Es la que se dá entre unidades de diferente nivel jerárquico, sin tomar en cuenta la relación de autoridad entre ellas.

Se recomienda establecerla dentro de la Dirección General de Transporte Terrestre, debido a que facilita la coordinación de las actividades; por tanto la comunicación fluye con más efectividad y mayor rapidez.



### 3. Técnicas para la toma de decisiones

Generalmente un problema se resuelve, por medio de la aplicación de una política, regla o procedimiento cuando la alternativa a seleccionar ha sido previamente establecida, en este caso se trata de una decisión programada.

Por otra parte existen problemas que por ser únicos o no recurrentes, necesitan la aplicación de una técnica con el objeto de seleccionar la mejor alternativa, en este caso se habla de una decisión no programada.

Para que la Dirección General solucione de forma más eficiente y efectiva este tipo de problemas se propone la técnica de grupo nominal.

#### - **Técnica de grupo nominal**

En primer lugar se debe definir el grupo nominal, preferiblemente este debe estar integrado por personas que ocupen puestos con poder de decisión como: director, subdirector, asesores, gerentes y jefes de unidad.

A continuación se detallan los pasos a seguir para el desarrollo de dicha técnica:

- Se plantea al grupo nominal el problema existente.
- Cada miembro del grupo de manera independiente escribe sus ideas.
- Se presentan las ideas de cada integrante, al grupo.
- Se evalúa y discute cada una de las ideas.
- Cada miembro del grupo califica en forma secreta e independiente las ideas.
- Se selecciona la idea con mayor calificación.

#### **5. Tipos de liderazgo**

Se recomienda que se implemente además del ya existente, el estilo de liderazgo democrático o participativo, de esta manera los líderes de la institución se apoyarán en las unidades a su cargo al delegar no solo responsabilidad, sino autoridad, además la opinión y participación de los subordinados, servirá para

que los mismos, se sientan satisfechos y motivados al saber que no solo reciben órdenes, sino que también participan en la solución de problemas, generando con esto un ambiente laboral armonioso en el que sentirá libertad de expresión y satisfacción al saber que sus opiniones son escuchadas.

#### **5. Técnicas de motivación**

Se considera de mucha importancia que los directores, gerentes y jefes de unidad, deben motivar y recompensar a los empleados por el trabajo bien hecho, para que éstos pongan su máximo esfuerzo en el logro de los objetivos de la institución, satisfaciendo también sus propias necesidades y deseos individuales.

En toda institución el elemento humano constituye el más importante de la misma, por tanto para que la Dirección General de Transporte Terrestre aproveche el potencial físico y mental de los empleados, los directivos y jefes deben crear un ambiente de trabajo, mediante el cual se estimule al empleado a realizar las actividades de la mejor manera posible.

Tomando en consideración el clima organizacional de la institución, se propone aplicar la teoría de sistemas sobre

la motivación; La cual se basa en el estudio y evaluación de las fuerzas que actúan sobre la conducta del empleado y se componen de tres grupos de variables:

### **5.1 Características individuales**

Se describen los deseos y anhelos por los cuales un determinado individuo actúa en beneficio de los intereses de una institución como medio para satisfacer objetivos personales.

A continuación se detallan algunas de estas características:

- Estabilidad laboral
- Reconocimiento
- Estatus
- Prestigio
- Seguridad económica
- Crecimiento laboral

### **5.2 Características del trabajo**

Son las recompensas inmediatas que el individuo espera recibir a cambio del esfuerzo que realiza en la ejecución de su trabajo.

Dentro de estas características se pueden mencionar las siguientes:

- Beneficio económico
- Autonomía en las actividades a realizar
- Tareas diversificadas
- Capacitación
- Prestaciones adicionales a las de la ley

### **5.3 Características de la situación de trabajo**

Estas se refieren a las condiciones laborales que ofrece la institución al empleado, para que este realice las actividades.

A continuación se mencionan algunas de ellas:

- Buenas condiciones físicas de trabajo
- Dotación de herramientas y del equipo necesario
- Limpieza e higiene
- Seguridad

### **D. FUNCION DE CONTROL**

Corresponde a esta función detectar y tratar de corregir las desviaciones encontradas durante la ejecución del proceso administrativo; para que la Dirección General de

Transporte Terrestre tenga un control más efectivo, se considera apropiado que esta aplique un control interno administrativo, con el objeto de que se utilicen eficientemente los recursos disponibles. Además debe ser aplicado a través de los elementos siguientes:

**1. Plan de organización:**

El éxito de toda institución depende de la utilización plena de sus recursos, especialmente del recurso humano y para que este sea mayormente aprovechado en la Dirección General de Transporte Terrestre, se recomienda en primer lugar definir claramente las funciones y responsabilidades de cada unidad en la estructura organizativa; así mismo las funciones y actividades de cada puesto en particular.

Teniendo en cuenta que la Dirección General de Transporte Terrestre no hace uso del manual de organización y de descripción de puestos, por consiguiente para tener un mejor control de sus actividades, se cree necesaria la implementación y utilización de los manuales anteriormente descritos.

De igual forma la institución debe regirse a lo dispuesto en las NTCI Nos. 112-02 y 112-03, referentes a la organización y sus principios.

## **2. Procedimientos y métodos**

Para que las labores se realicen de forma eficaz y sencilla, la institución debe crear y dar a conocer a todo su personal un manual de procedimientos.

Este tipo de manual será de gran utilidad para la Dirección General de Transporte Terrestre, para que a través de él se pueda controlar el trabajo que se este realizando.

Con relación al manual de procedimientos, se hace estrictamente necesario hacerlo del conocimiento a los nuevos empleados y a los que tengan poca instrucción en determinada actividad.

## **3. Políticas, normas, leyes y reglamentos**

Para que el control interno administrativo sea aplicado bajo disposiciones legales, será necesario que la Dirección General de Transporte Terrestre, cumpla con lo dispuesto en los documentos que a continuación se detallan:

- Políticas de Control Interno
- Normas de Auditoría Gubernamental Generalmente Aceptadas
- Normas de Auditoría Interna
- Normas de Contabilidad Financiera

- Ley de la Corte de Cuentas de La República
- Normas Técnicas de Control Interno
- Ley y reglamento SAFI
- Ley de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial
- Decretos Legislativos de creación Nos. 72 y 73

#### **4. Registros**

Para que la Dirección General de Transporte Terrestre cuente con una mejor administración y control de sus recursos humanos y materiales, es imprescindible que se cuente con registros y formularios adecuados para cada actividad.

#### **5. Personal**

Para que el recurso humano de la institución cumpla con las expectativas de trabajo y se desarrolle, deben establecerse controles que regulen la administración de dicho recurso, específicamente en los procesos de selección, contratación e inducción de personal.

Una vez contratado el personal deben establecerse controles de asistencia efectivos que regulen la puntualidad y la completa permanencia durante la jornada de trabajo; así como también para aplicar medidas correctivas al personal impuntual y/o que abandone sus labores sin justificación.

Además debe realizarse una supervisión periódica para constatar el desempeño del personal, el avance de actividades y sobre todo, detectar la necesidad de implementar programas de entrenamiento, capacitación y adiestramiento del personal, con el objetivo de mejorar o incrementar el desempeño del mismo.

## **6. Evaluación**

La Dirección General de Transporte Terrestre por ser una institución gubernamental, es auditada por la Corte de Cuentas de La República en lo que se refiere a valores, al igual la Unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Obras Públicas, Transporte y de Vivienda y Desarrollo Urbano, por ser la unidad primaria. Sin embargo los procedimientos enmarcados dentro de las actividades administrativas no son evaluados.

Por tanto se recomienda establecer un departamento ó unidad de auditoría interna, que supervise, evalúe e informe acerca de los factores anteriormente descritos, es decir el plan de organización, procedimientos, métodos, Políticas - normas, reglamentos y leyes, Registros, Personal y Evaluación.

De esta forma se podrá establecer cualquier deficiencia generada durante y después de la ejecución de las actividades.

La labor de auditoría a realizar se fundamenta en tres aspectos principales, que se detallan a continuación:

- **Establecimiento de estándares**

El personal integrante del departamento o sección de auditoría serían responsables de establecer estándares de control interno para cada una de las actividades administrativas en base a los planes u objetivos de la Dirección General de Transporte Terrestre.

- **Medición del desempeño real contra los estándares**

A través de una actitud positiva los evaluadores deberán en primer lugar conocer el desempeño real obtenido, seguidamente ha de determinarse si el rendimiento de cada empleado concuerda con el estándar o bien hacer inspecciones cuidadosas de las operaciones.

- **Corrección de las desviaciones**

Implica que los evaluadores deberán efectuar los ajustes necesarios para todas las desviaciones durante y después de las operaciones. Siendo unicamente necesario si el desempeño no cumple con los estándares establecidos.

## **E. PLAN DE IMPLEMENTACION DEL MODELO ADMINISTRATIVO PROPUESTO.**

### **1. Importancia**

Para que el modelo administrativo propuesto se utilice de forma efectiva debe establecerse un plan de implementación, mediante el cual se definan los objetivos general y específicos; los recursos necesarios para dicha implementación y finalmente definir en forma ordenada y cronológica cada paso ó etapa de dicha implementación.

### **2. Objetivos**

#### **- General**

Diseñar una guía de aplicación básica del modelo administrativo que se propone en la Dirección General de Transporte Terrestre, tomando en cuenta los recursos disponibles.

#### **- Específicos**

Crear las condiciones necesarias para la eficiente utilización de los recursos humanos, durante la implementación del modelo.

Planificar en forma cronológica la ejecución de actividades, a fin de que los objetivos se alcancen en forma ordenada.

Determinar los recursos técnicos necesarios que se requieren para la implementación.

### 3. Recursos a utilizar

#### - Recursos Humanos

El recurso humano en la Dirección General de Transporte Terrestre, no es suficiente para implementar el modelo, por tal motivo se requiere la creación de nuevas plazas ó un reclutamiento interno en el Ministerio de Obras Públicas, Transporte y de Vivienda y Desarrollo Urbano, con personal que llene los perfiles y desempeñen los siguientes puestos:

	Auditoría interna	Salario	Total
1	Auditor interno	\$1,371.43	\$1,371.43
1	Auxiliares	\$ 457.14	<u>\$ 457.14</u>
			\$1,828.57
Gerencia Técnica			
1	Administradores	\$ 914.29	\$ 914.29
2	Analistas	\$ 571.43	\$1,142.86
1	Técnicos en informática	\$ 571.43	<u>\$ 571.43</u>
			\$2,628.58

## Coordinación Administrativa

2	Técnicos Administrativos	\$ 571.43	<u>\$1,142.86</u>
---	--------------------------	-----------	-------------------

			\$1,142.86
--	--	--	------------

## Almacén de Suministros

1	Auxiliar de bodega	\$ 285.71	<u>\$ 285.71</u>
---	--------------------	-----------	------------------

			\$ 285.71
--	--	--	-----------

TOTAL PLANILLA MENSUAL			\$5,885.72
------------------------	--	--	------------

TOTAL PLANILLA ANUAL			\$70,628.64
----------------------	--	--	-------------

**- Recursos Materiales**

Para implementar el modelo se considera que la actual infraestructura física, mobiliario y equipo es suficiente para ponerlo en marcha.

**- Recursos financieros**

La implementación requiere gastos adicionales por salarios y recursos técnicos, por un total de \$ 75,217.64 anuales.

**- Recursos técnicos**

Se cree necesaria la adquisición de los siguientes recursos técnicos:

Manual de organización

Manual de procedimientos

Manual de descripción de puestos.

Reglamento interno

Licencias de paquetes computacionales avanzados

Office Millenium	\$ 89.00
------------------	----------

Auto Cad 2000	\$1,000.00
---------------	------------

Sistema de Auditoría Computarizado	\$2,000.00
------------------------------------	------------

Sistema de Kardex computarizado	\$1,500.00
---------------------------------	------------

#### 4. Cronograma de Actividades

PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA DIRECCION GENERAL DE TRANSPORTE TERRESTRE DEL VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE

ACTIVIDAD	Semanas															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Presentación																
Revisión y estudio																
Aprobación y autorización																
Reproducción																
Distribución																
Capacitación del personal																
Seguimiento y evaluación																

## 5. Descripción de Actividades

Para que el modelo administrativo propuesto se desarrolle de la mejor manera posible, debe establecerse una guía de implementación de dicho modelo.

La guía se compone de las Siguietes Actividades:

- i. Presentación: El grupo de tesis se reúne con el Director y Subdirector General de Transporte Terrestre a efecto de que estos conozcan los alcances, características y ventajas del nuevo modelo.
- ii. Revisión y estudio del modelo: Los directivos de la Dirección General de Transporte Terrestre y autoridades del Ministerio de Obras Públicas, Transporte y de Vivienda y Desarrollo Urbano, discuten sobre la conveniencia de utilizar el modelo.
- iii. Aprobación y autorización mediante la revisión y estudio: Se determina si procede la autorización para implementar el modelo.
- iv. Reproducción: Se establece un medio con el cual se pueda difundir el modelo a cada miembro de la institución.

- v. Distribución: Lo ideal sería que se distribuyera un ejemplar en cada nivel de la institución; de no ser posible al menos es necesario que los directores y ejecutivos con poder de decisión, puedan tener acceso al documento.
- vi. Capacitación: Los gerentes y jefes establecen una programación para que sus subordinados conozcan y ejecuten el modelo.
- vii. Seguimiento y evaluación: Los titulares de la institución deberán realizar el correspondiente seguimiento a la implementación del plan y la respectiva evaluación de resultados.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS:

- Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, México. 1973.
- David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. PEARSON EDUCACIÓN, 5ª Edición. 1997
- Franklin, Enrique Benjamín - Organización de Empresas. Mc Graw-Hill. México. 1998.
- Hellriegel, Don. Administración. Thomson Ediciones 7ª Edición, México. 1998
- Koont'z, Harold y Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global. 11ª Edición, Mc. Graw-Hill.
- Robbins, Stephen P. Administración Teoría y Práctica. Prentice-Hall Hispanoamérica. Cuarta Edición, México 1994.
- Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. Editorial Plaza y Valdéz. 7ª Edición. México 1991.
- Stoner, James F. Administración. 6ª Edición, Prentice-Hall, Hispanoamericana, S.A. 1996.

**TESIS**

- Aguilar, José Oswaldo. Un procedimiento de auditoría administrativa para evaluar el funcionamiento de una institución pública FCCE. UES. 1984
- Cándido Arévalo, Álvaro Andrés. Propuesta de un modelo administrativo aplicable a la pequeña empresa de la industria del vestuario en la zona metropolitana de San Salvador, FCCE. UES. 1992.
- Magaña Barrientos, Rigoberto Ovidio. Metodología para el diseño de modelos administrativos para la ejecución de proyectos de inversión del Ministerio de Obras Públicas ICAP. Costa Rica. 1987.
- Mena Guevara, Néstor Oswaldo. Propuesta de un sistema de control interno administrativo aplicable a las asociaciones cooperativas de consumo (FEDECONSUMO), ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador. FCCE. UES. 1996.
- Rosales Ortiz, Leticia. Propuesta de un modelo administrativo, para mejorar la toma de decisiones en el polígono Industrial Don Bosco. FCCE. UES. 1996.

- Saavedra Montoya, René Adalberto, Propuesta de un modelo administrativo para la Asociación Comité de Desempleados y Despedidos de El Salvador (CODIDES) FCCE. UES.1996.
- Santos Velásquez, Rodolfo. Diseño de un modelo de auditoría administrativa para la dirección administrativa y financiera del Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano. (VMVDU) FCCE. UES. 1997.

**LEYES:**

- Diario Oficial, No. 14, Órgano Ejecutivo, tomo 190, 2 de enero de 1961.
- Diario Oficial Tomo No. 320, Órgano Ejecutivo. Ministerio de la Presidencia.
- Memoria de Labores, Ministerio de Obra Públicas, San Salvador, Pag. 157. 1994-1995.
- Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad vial

**Anexos**

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

## FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Estimado (a) Señor (a) (ita) Jefe de Unidad ó Departamento, agradecemos de antemano su atención a la presente encuesta, ya que es de suma importancia y la información aquí recopilada será tratada con absoluta confidencialidad.

Este documento tiene por objetivo básico recopilar datos e información, para elaborar un diagnóstico actual de la Dirección General de Transporte Terrestre y posteriormente diseñar un modelo para la toma de decisiones.

Objetivo:

Determinar a qué área pertenece la persona encuestada.

1. ¿En que área de la Dirección General de Transporte Terrestre desarrolla sus actividades?

Área Operativa

Área Administrativa

Objetivo:

Conocer el cargo y responsabilidad que tiene la persona encuestada.

2. ¿Qué cargo desempeña dentro de la institución?

Nivel de Jefatura

Empleado(a)

Objetivo:

Determinar si la institución tiene objetivos, planes y políticas.

3. ¿Conoce la existencia de algún documento que incluya los objetivos, planes y políticas de la Dirección General de Transporte Terrestre?

Sí  No

Objetivo:

Determinar si se encuentran oficialmente establecidos por escrito los objetivos, planes y políticas de la Dirección General de Transporte Terrestre.

4. Si su respuesta es afirmativa ¿En que documento se encuentran establecidos?

Manuales

Reglamento interno

Decreto de creación

Otros \_\_\_\_\_

Objetivo:

Determinar si los objetivos establecidos se cumplen.

5. Si conoce de la existencia de objetivos en la institución, ¿Estos se cumplen?

Sí  No

Porqué \_\_\_\_\_

Objetivo:

Determinar si se encuentra establecida la Misión de la Institución y si el personal que la integra la conoce.

6. ¿Conoce la Misión, de la Dirección General de Transporte?

Sí  No

Objetivo:

Determinar si se encuentra establecida la Visión de la Institución y si el personal que la integra la conoce.

7. ¿Conoce la Visión de la Dirección General de Transporte Terrestre?

Sí  No

Objetivo:

Conocer si se desarrollan los planes en la Dirección General de Transporte Terrestre.

8. Si dentro de la institución se elaboran planes, ¿Estos se desarrollan?

Sí  No

Porqué \_\_\_\_\_

Objetivo:

Conocer si en la institución se programan las actividades.

9. ¿Se formulan programas en la institución?

Sí  No

Objetivo:

Determinar si se aplican dichos programas.

10. Si su respuesta es afirmativa ¿Estos se aplican?  
Siempre  A veces  Nunca

Objetivo:

Conocer si la institución posee políticas en sus diferentes áreas.

11. Si conoce la existencia de políticas en la Dirección General de Transporte Terrestre ¿De que tipo?

Recursos Financiero

Recurso Técnico

Compras

Otros \_\_\_\_\_

Objetivo:

Conocer si existe un documento que facilite las decisiones programadas.

12. ¿Existe un documento que le facilite la toma de decisiones, para resolver los problemas más comunes ó frecuentes?

Sí  No

Objetivo:

Identificar qué documento se utiliza en la institución para la toma de decisiones programadas.

13. Si su respuesta es afirmativa ¿Cuál de estos documentos utilizan?

Políticas

Reglas

Procedimientos

Otros \_\_\_\_\_

Objetivo:

Conocer si en la institución existen procedimientos para realizar las actividades administrativas.

14. ¿Se cuenta con procedimientos para la realización de actividades en la Dirección General de Transporte Terrestre?

Sí  No

Objetivo:

Conocer con qué manuales administrativos cuenta la Dirección General de Transporte Terrestre.

15. ¿Que tipo de manuales administrativos existen en la Dirección General de Transporte Terrestre?

Manual de Organización

Manual de Procedimientos

Manual de Políticas

Manual de Descripción de puestos

Otros \_\_\_\_\_

Objetivo:

Determinar si son aplicados dichos manuales en las actividades administrativas que se realizan en la Dirección General de Transporte Terrestre.

16. De acuerdo a la respuesta anterior, ¿Se aplican estos manuales?

Sí  No

Porqué \_\_\_\_\_

Objetivo:

Determinar si es efectiva la autoridad en la institución.

17. ¿Cuenta con la debida autoridad para dirigir la unidad a su cargo?

Sí  No

Objetivo:

Determinar si los principios de organización de la teoría administrativa son aplicados en la institución.

18. ¿Se aplican los siguientes principios de organización en la Dirección General de Transporte Terrestre?

Unidad de mando

División del trabajo

Autoridad

Espíritu de grupo

Objetivo:

Conocer si el personal de la Dirección General de Transporte Terrestre es motivado, para el logro de las metas.

19. ¿Se motiva al personal a su cargo, para el logro de las metas?

Siempre  veces  Nunca

Objetivo:

Determinar qué tipo de motivación se emplea en la Dirección General de Transporte Terrestre.

20. ¿Qué tipo de motivación emplea?

Salarial

Premios

Becas

Ascensos

Otros \_\_\_\_\_

Objetivo:

Determinar si se cumple con el principio Unidad de Mando en la institución.

21. ¿Se encuentra plenamente definido quien es su jefe inmediato y qué subalternos dependen de Usted?

Sí  No

Objetivo:

Determinar si los gerentes y jefes de departamento de la Dirección General de Transporte Terrestre, son verdaderos líderes.

22. ¿Influye en el personal a su cargo para que estos realicen sus actividades voluntariamente?

Sí  No

Objetivo:

Conocer el tipo de comunicación que existe en la Dirección General de Transporte Terrestre.

23. ¿De que forma es la comunicación en la Dirección General de Transporte Terrestre?

Verbal

Escrita

Otros \_\_\_\_\_

Objetivo:

Determinar si en la Dirección General de Transporte Terrestre, se fomenta el trabajo en equipo

24. ¿Dentro de la Institución se desarrolla el trabajo en equipo?

Sí  No

Objetivo:

Determinar el tipo de control que ejerce la Institución en el proceso administrativo.

25. ¿Realizan algún tipo de control administrativo en la Institución?

Sí  No

Objetivo:

Conocer cómo se aplica el control administrativo dentro de la institución.

26. De acuerdo a la pregunta anterior, ¿Cómo se aplican?

Anterior a la acción

Durante la acción

Posteriores a la acción

Objetivo:

Determinar si se evalúa en la Dirección General de Transporte Terrestre el desempeño del personal.

27. ¿Se evalúa el desempeño del personal de la Dirección General de Transporte Terrestre?

Sí  No

Objetivo:

Conocer la frecuencia con que se efectúa la evaluación del desempeño.

28. Si su respuesta fue afirmativa ¿Con qué frecuencia se realiza?

Mensual

Trimestral

Semestral

Otros \_\_\_\_\_

Objetivo:

Conocer el criterio de los Gerentes y Jefes de Departamento, para delegar autoridad y responsabilidad en los subalternos.

29. ¿En qué criterios se basa para delegar autoridad y responsabilidad en un subalterno?

Confianza

Nivel Académico

Experiencia

Capacidad

Otros \_\_\_\_\_

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

## FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Encuesta dirigida a personal que ocupa puestos en niveles de gerencia o jefatura y subalternos.

1. ¿En que área de la Dirección General de Transporte Terrestre desarrolla sus actividades?

Área Operativa

Área Administrativa

Objetivo:

Determinar a que área pertenece la persona encuestada.

Alternativas	Jefes de Unidad		Empleados		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Área Operativa	2	40%	17	44%	19	43%
Área Administrativa	3	60%	22	56%	25	57%
TOTAL	5	100%	39	100%	44	100%

Interpretación

Sobre la base de los resultados obtenidos se determina que un 43% del personal labora en el área operativa; mientras que el 57% restante en el área administrativa.

2. ¿Qué cargo desempeña dentro de la institución?

Nivel de Jefatura

Empleado(a)

Objetivo:

**Conocer el cargo y responsabilidad que tiene la persona encuestada.**

Nivel de Jefatura	5	11%
Empleado	39	89%
TOTAL	44	100%

Interpretación

---

Actualmente la Dirección General de Transporte Terrestre está compuesta en Actualmente la Dirección General de Transporte Terrestre esta compuesta en un 11% por personal a nivel de jefatura y el 89% son subalternos

3. ¿Conoce la existencia de algún documento que incluya los objetivos, planes y políticas de la Dirección General de Transporte Terrestre?

Sí  No

Objetivo:

**Determinar si la institución tiene objetivos, planes y políticas.**

Alternativas	Jefes de unidad		Empleados		Total	
Si	2	40%	6	15%	8	19%
No	3	60%	33	85%	36	81%
TOTAL	5	100%	39	100%	44	100%

Interpretación

**El 81% del personal desconoce la existencia de objetivos, planes, políticas de la Dirección General de Transporte Terrestre a diferencia del personal que ocupa cargos de dirección que si conoce la existencia de estos y en alguna medida los jefes de unidad.**

4. Si su respuesta es afirmativa ¿En que documento se encuentran establecidos?

Manuales

Reglamento interno

Decreto de creación

Otros \_\_\_\_\_

Objetivo:

Determinar si se encuentran oficialmente establecidos por escrito los objetivos, planes y políticas de la Dirección General de Transporte Terrestre.

Alternativas	Jefes de unidad		Empleados		Total	
Manuales	-	-	1	2%	1	2%
Reglamento Interno	-	-	5	13%	5	11%
Decreto de creación	1	20%	-	-	1	2%
Abstenciones	2	40%	33	85%	35	80%
Otros	2	40%	-	-	2	5%
TOTAL	5	100%	39	100%	44	100%

### Interpretación

El 80% de los encuestados desconoce la existencia de algún documento donde se encuentren plasmados los objetivos un 2% de los empleados respondieron que se encuentran en manuales, el 11% opina que en el reglamento interno, el 2% considera que en el decreto de creación y el 5% contestó en la alternativa otros, manifestó que consideran que están plasmados en las leyes.

5. Si conoce de la existencia de objetivos en la institución, ¿Estos se cumplen?

Sí  No

Porqué \_\_\_\_\_

Objetivo:

Determinar si los objetivos establecidos se cumplen.

Alternativas	Jefes de unidad		Empleados		Total	
Si	1	20%	8	21%	9	20%
No	3	60%	24	61%	27	61%
Abstenciones	1	20%	7	18%	8	19%
TOTAL	5	100%	39	100%	44	100%

Interpretación

El 20% respondió afirmativamente, el 61% desconocen si los objetivos se cumplen o no, esto como consecuencia de no conocer los objetivos institucionales y un 19% se abstuvo de responder.

Los encuestados omitieron explicar por qué opinan si los objetivos se cumplen o no.

6. ¿Conoce la Misión, de la Dirección General de Transporte?

Sí  No

Objetivo:

Determinar si se encuentra establecida la Misión de la Institución y si el personal que la integra la conoce.

Alternativas	Jefes de unidad		Empleados		Total	
	Si	3	60%	22	56%	25
No	2	40%	17	44%	19	43%
Abstenciones	-	-	-	-	-	-
TOTAL	5	100%	39	100%	44	100%

### Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos el 57% de los empleados si conocen la Misión de la Dirección General de Transporte Terrestre y el 43% la desconocen.

7. ¿Conoce la Visión de la Dirección General de Transporte Terrestre?

Sí  No

**Objetivo:**

Determinar si se encuentra establecida la Visión de la Institución y si el personal que la integra la conoce.

Alternativas	Jefes de unidad		Empleados		Total	
Si	2	40%	20	51%	22	50%
No	3	60%	19	49%	22	50%
Abstenciones	-	-	-	-	-	-
TOTAL	5	100%	39	100%	44	100%

**Interpretación**

Al observar los resultados se determina que el 50% de los empleados y jefes de unidad conocen la Visión Institucional y el 50% restante la desconoce.

8. Si dentro de la institución se elaboran planes, ¿Estos se desarrollan?

Sí  No

Porqué \_\_\_\_\_

Objetivo:

Conocer si se desarrollan los planes en la Dirección General de Transporte Terrestre.

Alternativas	Jefes de unidad		Empleados		Total	
Si	2	40%	19	49%	21	48%
No	2	40%	18	46%	20	45%
Abstenciones	1	20%	2	5%	3	7%
TOTAL	5	100%	39	100%	44	100%

### Interpretación

En base a los resultados obtenidos el 48% de los empleados respondió que los planes si se desarrollan, mientras que un 45% cantidad un tanto menor lo desconoce y solo una mínima parte se abstuvo de responder.

Los encuestados omitieron explicar por qué opinan si los objetivos se cumplen o no.

9. ¿Se formulan programas en la institución?

Sí  No

**Objetivo:**

Conocer si en la institución se programan las actividades.

Alternativas	Jefes de Unidad		Empleados		Total	
Si	3	60%	22	56%	25	57%
No	1	20%	16	41%	17	39%
Abstenciones	1	20%	1	3%	2	4%
TOTAL	5	100%	39	100%	44	100%

**Interpretación**

El 57% de los encuestados respondió que se formulan programas en la Dirección General de Transporte Terrestre, un 39% contestó desconocer si se formulan y una minoría se abstuvo de responder y un 4% se abstuvo de responder.

10. Si su respuesta es afirmativa ¿Estos se aplican?

Siempre  A veces  Nunca

Objetivo:

Determinar si se aplican dichos programas.

Alternativas	Jefes de unidad		Empleados		Total	
Siempre	-	-	3	8%	3	7%
A veces	3	60%	18	46%	21	48%
Nunca	-	-	1	3%	1	2%
Abstenciones	2	40%	17	43%	19	43%
TOTAL	5	100%	39	100%	44	100%

### Interpretación

En la Dirección General de Transporte Terrestre el 48% de empleados opina que a veces se aplican los planes, una minoría opina que siempre ó nunca se aplican y un 43% se abstuvo de responder.

11. Si conoce la existencia de políticas en la Dirección General de Transporte Terrestre ¿De que tipo?

Recursos Financiero

Recurso Técnico

Compras

Otros \_\_\_\_\_

#### Objetivo:

Conocer si la institución posee políticas en sus diferentes áreas.

Alternativas	Jefes de Unidad		Empleados		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Recurso Financiero	1	20%	2	5%	3	7%
Recurso Técnico	-	-	12	31%	12	28%
Compras	1	20%	1	2%	2	4%
Otros	-	-	-	-	-	-
Abstenciones	3	60%	24	62%	27	61%
TOTAL	5	100%	39	100%	44	100%

#### Interpretación

De acuerdo a las personas encuestadas, las políticas que más conocen son las de recurso técnico, pues en un 28% manifestaron conocer, haciendo notar que el 61% se abstuvo de responder, el 7% conoce las de recurso financiero y el 4% las de compras.

12. ¿Existe un documento que le facilite la toma de decisiones, para resolver los problemas más comunes ó frecuentes?

Sí  No

Objetivo:

Conocer si existe un documento que facilite las decisiones programadas.

Alternativas	Jefes de Unidad		Empleados		Total	
Si	1	20%	9	23%	10	23%
No	4	80%	30	77%	34	77%
Abstenciones	-	-	-	-	-	-
TOTAL	5	100%	39	100%	44	100%

### Interpretación

En base a los resultados obtenidos se determina que el 77% de empleados desconoce la existencia de un documento que facilite la toma de decisiones.

13. Si su respuesta es afirmativa ¿Cuál de estos documentos utilizan?

Políticas

Reglas

Procedimientos

Otros \_\_\_\_\_

Objetivo:

Identificar que documento se utiliza en la institución para la toma de decisiones programadas?

Alternativas	Jefes de Unidad		Empleados		Total	
Políticas	1	20%	1	3%	2	4%
Reglas	-	-	2	5%	2	4%
Procedimientos	-	-	6	15%	6	15%
Otros	-	-	-	-	-	-
Abstenciones	4	80%	30	77%	34	77%
TOTAL	5	100%	39	100%	44	100%

### Interpretación

Considerando que el 77% de los empleados se abstuvo de responder, el 15% del personal que si conocen algún tipo de documento respondieron que generalmente se utilizan los procedimientos establecidos, sólo un 4% considera que las reglas facilitan la toma de decisiones y finalmente un 4% que son las políticas.

14. ¿Se cuenta con procedimientos para la realización de actividades en la Dirección General de Transporte Terrestre?

Sí  No

Objetivo:

Conocer si en la institución existen procedimientos para realizar las actividades administrativas.

Alternativas	Jefes de unidad		Empleados		Total	
Si	3	60%	20	51%	23	52%
No	2	40	17	44%	19	43%
Abstenciones	-	-	2	5%	2	5%
TOTAL	5	100%	39	100%	44	100%

### Interpretación

De acuerdo a las encuestas se determina que la Dirección General de Transporte Terrestre cuenta con procedimientos para la realización de sus actividades, debido a que el 52% respondió afirmativamente, el 43% contestó que no y el 5% se abstuvo de responder.

16. ¿Que tipo de manuales administrativos existen en la Dirección General de Transporte Terrestre?

Manual de Organización

Manual de Procedimientos

Manual de Políticas

Manual de Descripción de puestos

Otros \_\_\_\_\_

Objetivos:

Conocer con que manuales administrativos cuenta la Dirección general de Transporte Terrestre.

Alternativas	Jefes de Unidad		Empleados		Total	
Manual de Organización	-	-	5	13%	5	11%
Manual de Procedimientos	-	-	6	15%	6	14%
Manual de Políticas	-	-	3	8%	3	7%
Manual de descripción de puestos	1	20%	-	-	1	2%
Otros	-	-	-	-	-	-
Abstenciones	4	80%	25	64%	29	66%
TOTAL	5	100%	39	100%	44	100%

### Interpretación

Según los resultados obtenidos la institución no cuenta con manuales administrativos o si existen no son del conocimiento de todo el personal, ya que el 66% se abstuvo de responder, el 11% respondió que el manual de organización, el 14% conoce el manual de procedimientos, el 7% opina que el manual de políticas y sólo el 2% conoce el manual de descripción de puestos.

16. De acuerdo a la respuesta anterior, ¿Se aplican estos manuales?

Sí  No

Porqué \_\_\_\_\_

Objetivo:

Determinar si son aplicados dichos manuales en las actividades administrativas que se realizan en la Dirección General de Transporte Terrestre.

Alternativas	Jefes de unidad		Empleados		Total	
Si	-	-	11	28%	11	25%
No	1	20%	11	28%	12	27%
Otros	-	-	-	-	-	-
Abstenciones	4	80%	17	44%	21	48%
TOTAL	5	100%	39	100%	44	100%

**Interpretación**

El 25% respondió afirmativamente, el 27% opinó que no y el 48% se abstuvo de responder.

17. ¿Cuenta con la debida autoridad para dirigir la unidad a su cargo?

Sí  No

Objetivo:

Determinar si es efectiva la autoridad en la institución.

Alternativas	Jefes de unidad		Empleados		Total	
Si	4	80%	9	23%	9	30%
No	-	-	15	38%	15	34%
Otros	-	-	-	-	-	-
Abstenciones	1	20%	15	39%	16	36%
TOTAL	5	100%	39	100%	44	100%

### Interpretación

De acuerdo a la tipo de pregunta, se determina que el 30% de los encuestados respondió afirmativamente, el 34% considera que no y un 36% se abstuvo de responder.

18. ¿Se aplican los siguientes principios de organización en la Dirección General de Transporte Terrestre?

Unidad de mando

División del trabajo

Autoridad

Espíritu de grupo

Objetivo:

Determinar si los principios de organización de la teoría administrativa son aplicados en la institución.

Alternativas	Jefes de Unidad		Empleados		Total	
Unidad de mando	1-	20%	6	15%	7	16%
División del trabajo	1	20%	8	21%	9	20%
Autoridad	1	20%	9	23%	10	23%
Espíritu de grupo	2	40%	6	15%	8	18%
Abstenciones	-	-	10	26%	10	23%
TOTAL	6	100%	39	100%	44	100%

### Interpretación

Sobre la base de los resultados obtenidos se determina que el 32% considera que en la Dirección General de Transporte Terrestre es aplicado el principio de Unidad de Mando, el 37% que la División del trabajo, el 41% opina que el de autoridad, el 34% respondió que el de espíritu de grupo, y el 25% se abstuvo de responder.

19. ¿Se motiva al personal a su cargo, para el logro de las metas?

Siempre  veces  Nunca

Objetivo:

Conocer si el personal de la Dirección General de Transporte Terrestre es motivado, para el logro de las metas.

Alternativas	Jefes de Unidad		Empleados		Total	
Siempre	-	-	1	3%	1	2%
A veces	4	80%	13	33%	17	39%
Nunca	1	20%	23	59%	24	54%
Abstenciones	-	-	2	5	2	5%
TOTAL	5	100%	39	100%	44	100%

### Interpretación

Se determina mediante los resultados que en la institución no se motiva al personal en la realización de actividades, dado que el 54% respondió que nunca, el 39% que a veces, únicamente el 2% contestó que siempre y solo el 5% se abstuvo de responder.

20. ¿Qué tipo de motivación emplea?

Salarial

Premios

Becas

Ascensos

Otros \_\_\_\_\_

Objetivo:

**Determinar que tipo de motivación se emplea en la Dirección General de Transporte Terrestre.**

Alternativas	Jefes de Unidad		Empleados		Total	
Salarial	3	60%	3	8%	6	14%
Premios	1	20%	-	-	1	2%
Becas	-	-	-	-	-	-
Ascensos	-	-	2	5%	2	4%
Otros	1	20%	6	15%	7	16%
Abstenciones	-	-	28	72%	28	64%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

### Interpretación

Es evidente que para el personal no existen incentivos dentro de la institución, ya que el 64% se abstuvo de contestar quedando el 36% restante distribuido entre el incentivo salarial, becas y otros en esta alternativas los encuestados se refieren al reconocimiento público.

21. ¿Se encuentra plenamente definido quien es su jefe inmediato y qué subalternos dependen de Usted?

Sí  No

Objetivo:

Determinar si se cumple con el principio Unidad de mando en la institución.

Alternativas	Jefes de unidad		Empleados		Total	
Si	5	100%	28	72%	33	75%
No	-	-	6	15%	6	14%
Abstenciones	-	-	5	13%	5	11%
TOTAL	5	100%	39	100%	44	100%

### Interpretación

En base a los resultados obtenidos, se determina que se encuentran plenamente definidos los niveles de autoridad dentro de la institución, ya que el 75% respondió afirmativamente, un 14% respondió que no se aplica el principio y el 11% se abstuvo de responder.

22. ¿Influye en el personal a su cargo para que estos realicen sus actividades voluntariamente?

Sí  No

Objetivo:

Determinar si los Gerentes y Jefes de Departamento de la Dirección General de Transporte Terrestre, son verdaderos líderes.

Alternativas	Jefes de unidad		Empleados		Total	
Si	4	80%	16	41%	20	45%
No	1	20%	13	33%	14	32%
Abstenciones	-	-	10	26%	10	23%
TOTAL	5	100%	39	100%	44	100%

### Interpretación

Se determina en base a los resultados obtenidos que existe un buen liderazgo dentro de la institución, tomando en cuenta que la mayoría de encuestados son subalternos, el 45% respondió afirmativamente, el 32% que no se influye para la realización del trabajo y el 23% se abstuvo de responder.

23. ¿De que forma es la comunicación en la Dirección General de Transporte Terrestre?

Verbal

Escrita

Otros \_\_\_\_\_

Objetivo:

Conocer el tipo de comunicación que existe en la Dirección General de Transporte Terrestre.

Alternativas	Jefes de Unidad		Empleados		Total	
Verbal	4	80%	18	46%	22	50%
Escrita	1	20%	16	41%	17	39%
Otras	-	-	-	-	-	-
Abstenciones	-	-	5	13%	5	11%
TOTAL	5	100%	39	100%	44	100%

### Interpretación

La comunicación que se da en la Dirección General de Transporte Terrestre es a través de las dos formas (verbal y escrita), de acuerdo a que el 50% de los encuestados respondió que la comunicación es verbal, un 39% que escrita y el 11% se abstuvo de responder.

24. ¿Dentro de la Institución se desarrolla el trabajo en equipo?

Sí  No

Objetivo:

Determinar si en la Dirección General de Transporte Terrestre, se fomenta el trabajo en equipo.

Alternativas	Jefes de Unidad		Empleados		Total	
Si	3	60%	33	85%	36	82%
No	1	20%	5	13%	6	13%
Otras	-	-	-	-	-	-
Abstenciones	1	20%	1	2%	2	5%
TOTAL	5	100%	39	100%	44	100%

**Interpretación**

Se determina que en institución generalmente se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo, ya que el 82% de los encuestados respondió afirmativamente, el 13% contestó que no y el 5% restante se abstuvo de responder.

25. ¿Realizan algún tipo de control administrativo en la Institución?

Sí  No

Objetivo:

Determinar el tipo de control que ejerce la Institución en el proceso administrativo.

Alternativas	Jefes de Unidad		Empleados		Total	
Si	4	80%	26	67%	30	68%
No	1	20%	11	28%	12	27%
Otras	-	-	-	-	-	-
Abstenciones	-	-	2	5%	2	5%
TOTAL	5	100%	39	100%	44	100%

### Interpretación

El 68% del personal encuestado respondió que en la Dirección General de Transporte Terrestre se realizan controles administrativos, aunque un 27% respondió que no se aplica ningún tipo de control y el 5% se abstuvo de responder .

26. De acuerdo a la pregunta anterior, ¿Cómo se aplican?

Anterior a la acción

Durante la acción

Posteriores a la acción

**Objetivo:**

Conocer como se aplica el control administrativo dentro de la institución.

Alternativas	Jefes de unidad		Empleados		Total	
Anterior a la acción	-	-	9	23%	9	20%
Durante la acción	2	40%	11	28%	13	30%
Posteriores a la acción	2	40%	10	26%	12	27%
Abstenciones	1	20%	9	23%	10	23%
TOTAL	5	100%	39	100%	44	100%

**Interpretación**

En base a los resultados obtenidos se determina que existen controles administrativos, debido a que el 20% de los encuestados respondió que se aplican anteriores a la acción, el 30% opinó que durante la acción, un 27% manifestó que posteriores a la acción, teniendo un 27% que se abstuvo de responder.

27. ¿Se evalúa el desempeño del personal de la Dirección General de Transporte Terrestre?

Sí  No

**Objetivo:**

Determinar si se evalúa en la Dirección General de Transporte Terrestre el desempeño del personal.

Alternativas	Jefes de unidad		Empleados		Total	
	Si	3	60%	22	56%	25
No	2	40%	16	41%	18	41%
Abstenciones	-	-	1	3%	1	2%
TOTAL	5	100%	39	100%	44	100%

**Interpretación**

Un 57% opina que se evalúa el desempeño del personal en la Dirección General de Transporte Terrestre y 41% que no, y el 2% se abstuvo de responder.

28. Si su respuesta fue afirmativa ¿Con qué frecuencia se realiza?

Mensual

Trimestral

Semestral

Otros \_\_\_\_\_

### Objetivo:

Conocer la frecuencia con que se efectúa la evaluación del desempeño.

Alternativas	Jefes de unidad		Empleados		Total	
Mensual	2	40%	7	18%	9	20%
Trimestral	-	-	-	-	-	-
Semestral	1	20%	5	13%	6	14%
Otros	1	20%	11	28%	10	23%
Abstenciones	2	40%	16	41%	20	45%
TOTAL	6	120%	39	100%	44	100%

### Interpretación

De acuerdo a los resultados la mayoría de los empleados que respondió que sí se evalúa el desempeño del personal considera que se realiza anualmente, esta opinión fue obtenida en la alternativa otros, el resto se encuentra distribuido entre los que opinan que dicha evaluación se realiza en forma mensual y semestral.

29. ¿En que criterios se basa para delegar autoridad y responsabilidad en un subalterno?

Confianza

Nivel Académico

Experiencia

Capacidad

Otros \_\_\_\_\_

Objetivo:

Conocer el criterio de los Gerentes y Jefes de Departamento, para delegar autoridad y responsabilidad en los subalternos.

Alternativas	Jefes de Unidad		Empleados		Total	
Confianza	2	40%	10	26%	12	27%
Nivel Académico	1	20%	6	15%	7	16%
Experiencia	1	20%	4	10%	5	11%
Capacidad	1	20%	7	18%	8	18%
Otros	-	-	-	-	-	-
Abstenciones	-	-	12	31%	12	27%
TOTAL	5	100%	39	100%	44	100%

### Interpretación

Según datos obtenidos se considera que la confianza es el criterio principal para delegar autoridad y responsabilidad a los subalternos, luego es la capacidad, nivel académico y finalmente la experiencia.