

ESTUDIO DE CASO: PROCESO ADMINISTRATIVO EN EMPRESA PYME DEL SECTOR EDUCATIVO PRIVADO DE CIUDAD OBREGÓN

CASE STUDY: ADMINISTRATIVE PROCESS IN SME ENTERPRISE OF THE PRIVATE EDUCATIONAL SECTOR OF CIUDAD OBREGÓN

Laura Elena Morales Clark

Lic. Estudiante de Maestría en Gestión Organizacional. Instituto Tecnológico de Sonora.
laura_clark91@hotmail.com

Recibido: 5 de julio de 2017
Aceptado: 11 de diciembre de 2017

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo determinar el nivel de aplicación de cada elemento del proceso administrativo de la pequeña y mediana empresa de ahora en adelante, Pyme, enfocada al servicio educativo privado de Ciudad Obregón Sonora, la cual fue seleccionada como muestra. Obteniendo como referencia un total de 32 instrumentos aplicados, el cual consistió en una encuesta con escala de medición de Liker para evaluar los elementos del proceso administrativo, logrando un (Alfa de Cronbach = .932). Los resultados obtenidos muestran correlación positiva en ($p < 0,01$) en las dimensiones del proceso, es decir, la organización posee un proceso administrativo integrado, sin embargo, es de manera informal, de tal forma que, cuenta con áreas de oportunidad que a su vez repercuten en el desempeño organizacional tales como el logro de los objetivos establecidos de forma idónea.

Palabras claves: Proceso administrativo, Pymes, formalización.

Abstract

The objective of this paper is to determine the level of application of each element of the administrative process of the small and medium enterprise from now on, SME focused on the private educational service of Ciudad Obregón Sonora, which was selected as a sample. As a reference, a total of 32 applied instruments were used, which consisted of a survey with a Liker measurement scale to evaluate the elements of the administrative process, achieving a (Cronbach's Alpha = .932). The results obtained show a positive correlation ($p < 0.01$) in the dimensions of the process, that is, the organization has an integrated administrative process, however, it is informal, so that it has areas of opportunity that In turn impact on organizational performance such as the achievement of the objectives established in an appropriate way.

Keywords: Administrative process, SMEs, formalization

Introducción

Todas las empresa forman parte del desarrollo de un país, hablando de aspectos económicos, especialmente las Pymes, que, por su gran número y el potencial que representan, adquieren la importancia de considerar en su gestión los conceptos y prácticas administrativos, con el fin de lograr un alto rendimiento en cuanto rentabilidad, ya que de acuerdo con Rodríguez y Vargas (2017) son la principal fuente de empleo en el país con un 72%, y es preocupante el índice de fracasos de estas empresas en sus primeros años e incierta su esperanza de vida, tal como lo señala el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015) que menciona que 6 de cada 10 empresas enfocadas al servicios sobreviven en su primer año, teniendo una esperanza de vida al nacer, de 8 años. Por su parte, la esperanza de vida aumenta conforme se extiende su tamaño. Un ejemplo de ello son las empresas que tiene una edad madura de 20 años y un rango de empleados de 31 a 100, solo permanecen con vida 65 de cada 100.

Mientras que los errores más comunes del fracaso de estas empresas según la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF, 2013) es la falta de un análisis estratégico, una mala gestión y la incompetencia del director, mencionando que en ocasiones no se cuenta con una planeación formal y habitualmente el administrador es el dueño, por lo tanto la toma de decisiones no es formalizada y no está capacitado para tal puesto.

Dada la demanda de estas empresas y mencionando que en México las Pymes son el eje transversal de la economía del país, ya que son la principal fuente de generación de empleos, de los 4 millones 15 mil empresas, el 99.8% son Pymes que corresponde al 52% del PIB y el 72% de empleos del país (INEGI, 2015). Es por ello la importancia de la formalización del proceso administrativo, logrando una base firme que los lleve a permanecer en el mercado y contribuir con el crecimiento de la economía en el país.

De acuerdo a lo anterior y haciendo referencia a un estudio de la formalización administrativa de la pequeña y mediana empresa industrial alimentaria de Ciudad Obregón, donde los hallazgos demuestran que las empresas Pymes locales del sector no cuentan con un proceso administrativo formalizado como tal (Vásquez, Wendlandt y López, 2016). Surge la oportunidad de analizar la formalización del proceso administrativo en una empresa Pyme del sector educativo, por lo que surge la presente investigación para dar respuesta a la siguiente interrogante ¿Cómo se aplica el proceso administrativo de la Pyme enfocada al servicio educativo privado en Ciudad Obregón?

La importancia de la formalización del proceso administrativo está presente en la actualidad ya que puede llegar a reducir el número de Pymes en crisis, por lo que surge la presente investigación con el objetivo de analizar el proceso administrativo para determinar el grado de formalización del proceso en la Pyme del sector educativo privado de Ciudad Obregón.

Cada uno de los elementos del proceso administrativo juegan un papel importante en el logro de los objetivos organizacionales, sin embargo, de

acuerdo a Koontz, Wehrich y Cannice (2012) mencionan que la planeación y el control, no pueden actuar de forma separada, es decir, cualquier intento por controlar sin una buena planeación no tiene sentido, dándole de esta manera la importancia al control ya que es el que mide la forma en que se lleva a cabo la planeación, por su parte Múch y García (2015) mencionan que el control es de vital importancia ya que establece medidas correctivas de los planes organizacionales.

Con base a lo anterior surge la siguiente hipótesis a fin de ser comprobada:

H¹. Los elementos del proceso administrativo de la Pyme de Ciudad Obregón enfocada al servicio educativo privado están relacionados de forma significativamente positiva.

Revisión de literatura

Las Pymes representan gran importancia para la economía y para el desarrollo del país por el número de empleos que constituyen, sin embargo, no todas llegan a permanecer en el mercado, ya que existen limitaciones tales como mencionan Muritala, Awolaja y Bako (2012) que dentro de las más comunes que obstaculizan el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas son la falta de apoyo financiero, la mala gestión, la corrupción, la falta de capacitación y experiencia, la infraestructura deficiente, las ganancias insuficientes y la baja demanda de productos y servicios. Por su parte Palomo (2005) hace mención que el crecimiento y la permanencia de las organizaciones se limita ya que no se analiza de manera formal la gestión de las Pymes. Mientras que Kauffman (2001) plantea la problemática de las Pymes ante la globalización haciendo mención a que a nivel interno las organizaciones escasean de sistemas de planeación, organización administración y controles eficientes.

El fin principal de las organizaciones es ser competitivas por lo que concentran su trabajo en lograr los objetivos, dicho de otra manera, desde la era de Taylor, con la administración científica donde se buscaba la máxima prosperidad, se situaban los mejores resultados en cuanto productividad, en la actualidad del siglo XXI se busca de igual forma alcanzar una eficiencia y eficacia organizacional, integrando en los conocimientos, habilidades, competencias, destrezas, valores etc., que poseen las personas para el logro del objetivo organizacional. dándole la importancia que merece la administración como factor esencial para poder cumplir con los objetivos, concibiendo las funciones del administrador como: planear, organizar, dirigir, integrar y controlar, ya que dichos procesos ayudan a una organización a brindar un servicio y/o producto de mejor calidad, así como ser competitivas en el mundo dinámico en el que nos encontramos.

Los antecedentes del proceso administrativo nos remontan a un sinnúmero de diversidad de teorías y conceptos en combate, tales como lo son, por mencionar algunos; Taylor con el modelo científico, Henry Fayol el modelo clásico, Max Weber su modelo burocrático, Elton Mayo con el modelo de factores sociales, Herbert Simon como hombre administrativo, Chester

Bernard, Henry Mintzberg con los papeles administrativos y Michael Porter con la estrategia corporativa (Galicia y Monroy, 2016).

Destacando que es un factor importante de la gestión organizacional y constituye el logro de ser competitiva y permanecer en el mercado de las Pymes ya que según Galicia y Monroy (2016) el proceso administrativo forma argumentos, modelos deseables, lo que debe ser, políticas, misiones, objetivos, que por argumento estratégico, de autoridad o por consenso, constituyen creencias y mueven las acciones humanas, es decir, busca que una organización tenga formalizado un proceso hacia el logro de los objetivos, por su parte Münch (2014) define al proceso administrativo como un conjunto de fases, períodos o funciones integradas de forma sucesivas por medio de las cuales se efectúa la administración. Administrar implica diseñar y mantener un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplan sus metas específicas de manera eficaz (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012). El proceso administrativo está integrado por cinco elementos los cuales son planeación, organización, integración, dirección y control (Fayol, 1916; Koontz, Weihrich y Cannice, 2012; Münch y García, 2015; Velásquez, 2000).

De los elementos del proceso administrativo según Koontz, Weihrich y Cannice (2012) consiste en la selección de misión y objetivos, así como de las acciones para lograrlos, empleando la toma de decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas. Dentro del proceso de planeación se establecen ocho tipos de planes los cuales se clasifican como:

- a) *Misiones o propósitos.*
- b) *Objetivos o metas.*
- c) *Estrategias.*
- d) *Políticas.*
- e) *Procedimientos.*
- f) *Reglas.*
- g) *Programas.*
- h) *Presupuestos.*

Por su parte el proceso de organización según Koontz y Weihrich (2003) supone una estructura deliberada y formal de funciones o puestos, que deberán desempeñar los individuos, es decir, garantiza la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de metas, dicha función organizacional debe incorporar:

Los elementos que integran el proceso de organización son:

- a) *Organigrama.*
- b) *Descripción de puesto.*
- c) *Delegación de autoridad.*
- d) *Manual de la organización.*

La integración según Münch (2014) es el proceso mediante el cual se toman los recursos indispensables para llevar a cabo las decisiones necesarias para el logro de los planes, es decir, consiste en mantener seleccionados los cargos en la estructura de la organización, se identifican las necesidades de la fuerza de trabajo, ubica los talentos disponibles y recluta, selecciona, coloca, promueve, evalúa y capacita, o desarrolla de otra forma a los candidatos y

ocupantes actuales de los puestos con el fin de cumplir con sus tareas de forma efectiva y eficiente. Dicho proceso está muy relacionado con el proceso de organizar, en el establecimiento de funciones y cargos. Los elementos que constituyen el proceso de organización son:

- a) *Proceso de dotación del personal.*
- b) *Inducción del personal.*
- c) *Manual de bienvenida.*

Por su parte el proceso de dirección según Münch (2014) es el cumplimiento de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, es decir, es el proceso de influir en las personas para que contribuyan al logro de las metas y objetivos organizacionales. Se enfoca en los factores humanos, la motivación, el liderazgo y la comunicación. El proceso de dirección está integrado por:

- a) *Toma de decisiones*
- b) *Motivación.*
- c) *Liderazgo.*
- d) *Comunicación.*

Por último el proceso de control consiste según Koontz, Weihrich y Cannice (2012) en la medición y corrección del desempeño de la organización, con fin de garantizar que los objetivos y los planes se cumplan. Es decir, el proceso de control implica la evaluación, retroalimentación de anomalías con el fin de garantizar un mejor desempeño en la organización. El proceso de control, en cualquier lugar incluye tres pasos, que son los siguientes:

- a) *Establecer estándares de calidad.*
- b) *Medir el desempeño en referencia a los estándares.*
- c) *Corregir las anomalías de los estándares y planes.*

De esta forma se presentan los mínimos elementos que conforman el proceso administrativo, considerando que las organizaciones-empresas son dinámicas y día con día surgen nuevas necesidades en el mercado, por lo cual el proceso administrativo es continuo, haciendo mención a esta analogía de acuerdo con Münch (2010) quien plantea el proceso administrativo como una serie de funciones sucesivas por medio de las cuales se lleva a cabo la administración.

Metodología

En la presente investigación se analizó la formalización del proceso administrativo en la Pyme educativa de Ciudad Obregón, realizando un estudio de corte cuantitativo con alcance descriptiva, utilizando un diseño transversal-no experimental, porque solamente se mide en un momento y no se manipulan las variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Para el proceso de recolección de datos se elaboró un instrumento, que consta de dos apartados, como primer parte los datos demográficos (edad, puesto, antigüedad en la empresa, generó y escolaridad). Continuando en el segundo apartado que consta de cinco dimensiones que son los elementos del proceso administrativo, planeación, (11 indicadores), organización (7 indicadores), integración (6 indicadores), dirección (9 indicadores), por último control (6 indicadores), logrando un total de 39 reactivos, mientras que el

segundo apartado se constituye de una escala de Likert para su medición con cinco opciones de respuesta que costa desde 1 (nunca) hasta 5 (siempre). Para efectos de fiabilidad y validez del instrumento, fue validado por expertos, mientras que para el coeficiente fiabilidad mostro un (Alfa de Cronbach) de .932, en total de los indicadores, por su parte la tabla 1, muestra los resultados de la fiabilidad por dimensiones del instrumento, resaltando que el proceso de planeación muestra un índice bajo de los niveles deseables, tomando en cuenta que superior de .70 es considerado como aceptable.

Tabla 1.
Niveles de confiabilidad

Dimensiones	Alfa de Cronbach
Planeación	$\alpha = .658^*$
Organización	$\alpha = .763$
Integración	$\alpha = .811$
Dirección	$\alpha = .799$
Control	$\alpha = .723$

Fuente: elaboración propia

Procedimiento

Para efectos de la investigación se llevó a cabo el siguiente procedimiento: (1) revisión de literatura; (2); diseño del instrumento de medición; (3) validación y aplicación del instrumento; (4) ya que se obtuvieron los datos se continuó con la captura y elaboración de la base de datos en el programa estadístico Statistical Package for Social Sciences (SPSS) en su versión 21; (5) para finalizar se analizaron los datos recolectados, se interpretaron y redactaron los resultados del estudio para la elaboración de la investigación.

Resultados

Como primer apartado de los resultados, se muestran los datos demográficos de los participantes en la tabla 2.

En el segundo apartado se muestra las correlaciones de los elementos del proceso administrativo, logrando identificar un correlación significativa en un nivel 0,01. (Tabla 3).

De acuerdo con la prueba estadística de Pearson se observan correlación en los elementos del proceso administrativo de la Pyme tomada como muestra (Tabla 3). Planeación y organización muestran una media correlación ($r=.571$; $p=0.01$); de igual forma los elementos de planeación e integración se comportan con una media correlación ($r=.567$; $p=0.01$); por su parte planeación y dirección se comportan con una media correlación ($r=.661$; $p=0.01$); por último planeación con control muestra una débil correlación ($r=.448$; $p=0.05$); la más fuerte correlación que se obtuvo es de los elementos de integración y organización ($r=.828$; $p=0.01$); para continuar con correlaciones altas organización e dirección ($r=.784$; $p=0.01$); organización y control con ($r=.710$; $p=0.01$); integración y dirección de igual forma obtuvieron

una alta correlación ($r=.784$; $p=0.01$); integración y dirección ($r=.750$; $p=0.01$); por ultimo dirección y control logrando un alta correlación ($r=.709$; $p=0.01$). Con lo cual se logra cumplir H_1 , los elementos del proceso administrativo están correlacionados de forma significativamente positiva, argumentando la opinión de Koontz y Weihrich (2003); Koontz, Weihrich y Cannice (2012); Münch (2014) los cuales mencionan que el proceso administrativo debe estar compuesto de forma integral ya que sus dimensiones están relacionadas entre sí.

Tabla 2.
Características demográficas de los participantes (N=32)

Características	<i>n</i>	%
Género		
Hombre	2	93.8
Mujer	30	6.2
Edad		
20-25	2	6.3
26-31	4	12.5
32-37	8	25.0
38-43	11	34.4
44-49	3	9.4
Más de 50	4	12.5
Nivel académico		
Licenciatura	29	90.6
Otro	3	9.4
Antigüedad laborando		
Menos de 1 año	4	12.5
1 a 5 años	8	25.0
5 a 10 años	15	46.9
10 a 15 años	4	12.5
15 a 20 años	1	3.1
Puesto que desempeña		
Directivo	4	12.5
Maestro	23	71.9
Administrativo	5	15.6

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.
Correlación de las dimensiones del proceso administrativo

	1	2	3	4	5
1. Planeación	1				
2. Organización	.571**	1			
3. Integración	.567**	.828**	1		
4. Dirección	.661**	.784**	.784**	1	
5. Control	.448*	.710**	.750**	.709**	1

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

De forma descriptiva el proceso de planeación, en la organización muestra un comportamiento esperado donde los elementos del proceso de planeación son formalizados de acuerdo a los participantes entre el nivel casi

siempre y siempre, excepto indicadores de *participación de los objetivos de la organización por parte de los empleados* y *elaboración de presupuestos de utilidad en referencia a las horas laborales* con un 3.5 de media lo cual indica un algunas veces.

El tercer apartado el proceso de organización de igual forma se presentó una moda de 4 que corresponde a la dimensión casi siempre y 5 que corresponde a la dimensión siempre, presentando un nivel más bajo el indicador *la empresa cuenta con manuales o instructivos para la realización de actividades* representada con una media de 3.2 que representa algunas veces. En el proceso de integración los resultados demuestran que *la organización no cuenta con manuales de inducción*, representada con una media 3.1, mientras que el resto de los indicadores demuestra una formalización deseada.

Por su parte en el apartado del proceso de dirección se muestra un nivel de mediana de 3 en el indicador *la organización ofrece incentivos*, demostrando un nivel bajo sobre lo esperado, mientras que el resto de los indicadores se comportan dentro de los rangos establecidos de casi siempre y siempre. Por último, en el proceso de control el diagnóstico, se demuestran los rangos establecidos, excepto el indicador *se recibe retroalimentación de los trabajos realizados* con una media por abajo de 4, lo cual indica que su nivel de formalización es de algunas veces.

Para efectos de la comprobación de la hipótesis; el proceso de control tiene una mayor formalización en la Pyme de servicio educativo en Ciudad Obregón, se comprueba de manera significativamente positiva destacando una media superior al resto de los elementos que integran el proceso administrativo, es decir, la organización-empresa le otorga una mayor importancia al control, ya que es el encargado de garantizar que se cumplan los objetivos, detectando anomalías y corrigiéndolas de manera oportuna.

Discusión

La planeación de acuerdo con Koontz, Weihrich y Cannice (2012) es la principal de todas las funciones gerenciales, se basa en seleccionar la misión y objetivos con el fin de elegir las acciones necesarias para su cumplimiento, es necesario tomar decisiones, es decir, se debe seleccionar las acciones entre varias alternativas, de forma que los planes faciliten un enfoque racional para alcanzar los objetivos preestablecidos.

De acuerdo a los resultados obtenidos la organización cuenta con un proceso de planeación establecido, destacando con ello una buena función gerencial, sin embargo, se presentan algunas áreas de oportunidad que podrían repercutir en el logro de los objetivos, por lo que se recomienda desde el punto de vista de la toma de decisiones la importancia de la participación de los miembros en los objetivos de la organización, por su parte Simon (1984) menciona que las organizaciones administrativas son sistemas de comportamiento, en los cuales se espera que los miembros de la organización orienten sus comportamientos de acuerdo con ciertos fines que se adopta como objetivos de la organización. Es decir, que se espera que el grupo de personas que conforman la organización orienten y ejecuten sus acciones de acuerdo a los objetivos que desea cumplir la organización, esto implica un

diseño de estrategias donde los miembros de la organización se vean involucrados en la toma de decisiones para el logro de los objetivos, dicho de tal manera que se sientan parte de la institución y sus logros, impactando de forma directa en la misión y visión de la organización-empresa.

Por su parte Bolaños (2011) argumenta que planificar en las organizaciones administrativas, está por encima de un simple rediseño estructural, lo cual implica reformular estrategias para el logro de los objetivos de forma holística, es decir, que se incorpore todos los elementos que componen la organización. De tal manera que prevalezca el socialismo. Por otra parte de acuerdo a Koontz & Wehrich (2007) tomar en cuenta los presupuestos de utilidad ya que refuerzan los aspectos de capital económico y de alguna manera se ve reflejado en el proceso de control de la organización.

En lo que respecta al proceso de organización, la institución formaliza un nivel deseable en el proceso, destacando las principales obligaciones o actividades involucradas de los empleados, sin embargo es de gran utilidad que se encuentre plasmado en un manual o instructivo las actividades a realizar del personal que integra el organigrama de la institución. Es de importancia destacar y tener claridad de las actividades a realizar ya que según Velásquez (2000) los empleados que trabajan dentro de la organización atienden sus actividades de forma que contribuyen al logro de las metas. Las cuales están o debieran estar diseñadas de manera que el rendimiento individual contribuya al éxito de los departamentos, que por su parte ayudaran al éxito de las divisiones, y de forma general contribuirán al éxito de la organización.

Referente a lo anterior la organización en el proceso de integración, el cual busca el cumplimiento de la selección, inducción y reclutamiento del personal, es decir, se determina o especifican las características acordes a los puesto de trabajo, dicho proceso es de relevancia ya que implica la contratación de personal acorde a lo que la organización requiere, tomando en cuenta la importancia es necesario recalcar que la organización presenta áreas de oportunidad en cuanto a los aspectos de inducción.

Resaltando la importancia de estos aspectos para el cumplimiento de las actividades se debe tomar en cuenta el proceso de inducción ya que según Cane (1997) la inducción es el principal paso para logro de un compromiso perdurable, donde el objetivo de un programa de inducción es fortalecer un pensamiento positivo del trabajo en los que serán los nuevos miembros del personal. La inducción es un medio para dar información al nuevo personal de la organización y una nueva forma de integrar a las personas, de manera que se transformen en la parte productiva de la fuerza laboral. Además de acuerdo con Bermúdez (2011) la inducción es un proceso de suma importancia para la aceptación de los trabajadores en el inicio de sus labores, es decir, dicho proceso puede entenderse como una socialización del nuevo personal.

En el proceso de dirección se presenta un comportamiento esperado, tomando en cuenta algunas áreas de oportunidad anteriormente analizadas, tales como los aspectos de inducción que a su vez repercuten en aspectos de socialización, que implica liderazgo, comunicación, motivación entre otros que son los que integran al proceso de dirección. Como parte de la recomendación que se hace es fomentar más la parte de conocer al personal de tal forma que se pueda saber que aspecto lo motivan, ya sean incentivos (económicos) de

reconocimiento, que es una de las áreas de oportunidad de dicho proceso. Estos aspectos se pueden ver desde la teoría de las nuevas relaciones humanas, en la cual Maslow (1991); Herzberg (1974) plantea sus teorías de motivación como una faceta de una nueva filosofía de vida, una nueva concepción del hombre, el principio de una nueva era de trabajo. Menciona las necesidades de los individuos que al ser cumplidas llegan a la autorrealización, el proceso de autorrealización conduce a cada individuo a los niveles más altos de eficiencia. Entre más satisfactorio sea para el empleado el trabajo, más eficiente será el trabajo que desempeña.

Por último el proceso de control implica evaluación, la cual se da con el fin de corregir aquellas anomalías que detecten, sin embargo resaltando en la institución una área de oportunidad, será difícil poder mejorar alguna anomalía cuando no se determina un parámetro idealista, por su parte Velásquez (2000) plantea que la función de control consisten en medir el rendimiento, compararlo con los estándares y tomar la medida correctiva, como recomendación se debe hacer una comparación y dar retroalimentación de aquellas anomalías detectadas con el fin de corregirlas. De esta forma se podrá determinar si la organización debe generar un cambio con el propósito de satisfacer los estándares preestablecidos. Resaltando la importancia del control en la organización y reconociendo que es un proceso continuo.

Conclusión

De forma general y en función a los resultados obtenidos en cuanto a la investigación sobre la aplicación del proceso administrativo en la Pyme del sector educativo privado en Ciudad Obregón se puede mencionar que tienen un proceso administrativo determinado, donde sus elementos están integrados, por lo tanto la organización-empresa cuenta con los elementos necesarios para el logro de una exitosa gestión administrativa, sin embargo se presentan algunas áreas de oportunidad que a su vez repercuten en su desempeño, como el logro de los objetivos establecidos de forma idónea. Es importante mencionar que la organización pose fortalezas del proceso administrativo, las cuales hacen que sea eficiente y competitiva, sin dejar de tomar en cuenta las recomendaciones para dar solución a las posibles áreas de oportunidad anteriormente mencionadas. Por último, es importante mencionar y resaltar la importancia del proceso administrativo en general, tomando en cuenta que no es algo sencillo, ya que implica un sinnúmero de actividades a realizar en cada elemento del proceso, por ello la importancia de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades, de tal forma que se logre un proceso y estas actividades se estén llevando a cabo de forma eficiente y eficaz para el desempeño de la organización.

Referencias

Bermúdez, H. L. (2011). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Universidad & Empresa*, 13 (21), 117-142.

- Bolaños, R. (2011). El desarrollo organizacional como estrategia para la modernización en la administración pública. *Revista Nacional de administración*, 2(1), 135-144.
- Cane, S. (1997). *Cómo triunfar a través de las personas*, Bogotá: McGraw-Hill.
- CONDUSEF (2013). Errores más comunes del empresario PYME. Recuperado de <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-serviciosfinancieros/548-errores-mas-comunes-del-empresario-pyme>.
- Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. Donod Editeur, Paris.
- Galicia, D., & Monroy, M.E. (2016). La retórica y el discurso administrativo. *Contaduría y Administración* 61(3), 582–598. DOI: 10.1016/j.cya.2015.06.003
- Hernández-Sampieri, Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta. Ed.). México: McGraw Hill Education.
- Herzberg, F. (1974). Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics*, 3 (2) ,18-29.
- INEGI (2015). Esperanza de vida de los negocios. Boletín de prensa, 087/15, 1-2.
- Kauffman, S. (2001). *El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: Un reto para la Economía Mexicana*. Consultado en www.uv.mx/iiesca/revista2001-1/empresas.htm.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2007). *Elementos De Administración: Un Enfoque Internacional*. (7ma. ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M. (2012). *Administración: Una Prospectiva global y empresarial*. (14ª ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*: Díaz de Santos.
- Münch, L. (2014). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. (2da. ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- Münch, L., & García, J. G. (2015). *Fundamentos de administración*: Editorial Trillas.
- Muritala, A. T.; Awolaja, A. M. & Bako, Y. A. (2012). Impact of small and medium enterprises on economic growth and development. *American Journal of Business and Management*, 1 (1) ,18 -22.
- Rodríguez-Ortega, Á. D., & Vargas-Hernández, J. G. (2017). Plan de intervención organizacional para una Pyme de automatización: caso de Estudio Gisitca. *Gestión Joven*, (16), 22-34.
- Simon, H. A. (1984). *El Comportamiento administrativo: estudio de los procesos de decisiones en la organización administrativa*: Aguilar.
- Vásquez, M.D., Wendlandt, T.R., & López, M.E. (2016). La formalización administrativa de la pequeña y mediana empresa industrial alimentaria de Ciudad Obregón, Sonora, México. *Revista Global de Negocios*, 4(2) ,34-44.
- Velásquez, F. (2000). El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo. 77, 27-40. Consultado en: http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/1197/1/Enfoque_sistemas_contingencias_aplicado_administrativo.pdf.