



**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS,**  
**ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**  
**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION**



---

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA DE TORTAS D' PASTELO**  
**CUSCO-2018**

---

**Tesis presenta por:**

Bach. Varinia Inés Guevara Delgado

Para optar al título profesional de:

Licenciada en administración

Asesor: Mg. José Francisco Arroyo Polanco

**Cusco – Perú**

**2018**



## PRESENTACIÓN

**SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL  
CUSCO.**

**SEÑORES DICTAMINANTES:**

En cumplimiento con el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, pongo a vuestra consideración la tesis titulado **GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA DE TORTAS D'PASTELO CUSCO - 2018**, con el objeto de optar el título profesional de Licenciada en Administración.

Atentamente:

**Bach. Varinia Ines Guevara Delgado**



## AGRADECIMIENTO

A la UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO por haberme brindado años de aprendizaje y enseñanza en sus aulas.

A la empresa de tortas D´Pastelo por haber permitido realizar mi trabajo de investigación, por el apoyo continuo durante el proceso de investigación y la dedicación al momento de la recolección de datos con la voluntad que se requería.

Mi agradecimiento profundo a todas las personas que compartieron sus conocimientos y guiaron para la conclusión de la presente; en especial a mi asesor Mg. José Francisco Arroyo Polanco por su apoyo durante el desarrollo de la tesis, de igual manera expreso mi agradecimiento a la comisión dictaminadora Mg. Ebert Loaiza Rojas y Lic. Julio Cesar Loaiza Chacón quienes con sus conocimientos, experiencias y sus acertadas opiniones contribuyeron para la realización de la presente investigación.

**Varinia Ines Guevara Delgado**



## DEDICATORIA

Mi dedicatoria principal se dirige a quien ha forjado mi camino y me ha dirigido por el sendero correcto, a Dios, el que en todo momento estuvo y está conmigo ayudándome a aprender de mis errores para no cometerlos nueva mente, él quien guía mi camino en todo momento de mi vida.

A mi madre querida Emilia Delgado Barrientos quien no dudo en apoyarme, confiar y guiarme todo este tiempo, a mi padre Román Guevara quien a través del tiempo supo brindarme su apoyo. A ambos gracias por confiar y creer en mí y por haberme brindado su apoyo de forma incondicional.

A mis hermanos Olmer y Tirssa Guevara que me dieron su apoyo moral y en todo momento estuvieron brindándome su apoyo incondicional, deseándome lo mejor.

A la vida por este nuevo triunfo, gracias a todas las personas que me apoyaron y creyeron en la realización de esta tesis.

**Varinia Ines Guevara Delgado**



**ÍNDICE GENERAL**

PRESENTACIÓN ..... ii  
AGRADECIMIENTO ..... iii  
DEDICATORIA ..... iv  
ÍNDICE GENERAL ..... v  
ÍNDICE DE TABLAS ..... viii  
ÍNDICE DE FIGURAS ..... ix  
RESUMEN ..... x  
ABSTRACT ..... xi

**CAPÍTULO I**

**INTRODUCCIÓN**

1.1. Planteamiento del problema ..... 1  
1.2. Formulación del problema ..... 4  
    1.2.1. Problema general ..... 4  
    1.2.2. Problema Específico ..... 4  
1.3. Objetivos de la investigación ..... 4  
    1.3.1. Objetivo general ..... 4  
    1.3.2. Objetivos específicos ..... 4  
1.4. Justificación de la investigación ..... 5  
    1.4.1. Relevancia social ..... 5  
    1.4.2. Implicaciones prácticas ..... 5  
    1.4.3. Valor teórico ..... 5  
    1.4.4. Utilidad metodológica ..... 5  
    1.4.5. Viabilidad o factibilidad ..... 5  
1.5. Delimitación de la investigación ..... 6  
    1.5.1. Delimitación temporal ..... 6  
    1.5.2. Delimitación espacial ..... 6  
    1.5.3. Delimitación conceptual ..... 6

**CAPÍTULO II**

**MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes de la investigación ..... 7  
    2.1.1. Antecedentes internacionales ..... 7  
    2.1.2. Antecedentes nacionales ..... 9



- 2.1.3. Antecedentes locales ..... 11
- 2.2. Bases teóricas..... 14
  - 2.2.1. Administración ..... 14
    - 2.2.1.1. Definición de la administración..... 14
    - 2.2.1.2. Importancia de la administración ..... 15
  - 2.2.2. Gestión administrativa..... 15
    - 2.2.2.1. Definición de la gestión administrativa..... 15
    - 2.2.2.2. Importancia Social de la gestión administrativa..... 16
    - 2.2.2.3. Proceso de la gestión administrativa ..... 16
- 2.3. Marco conceptual..... 36
  - 2.3.1. Administración ..... 36
  - 2.3.2. Comunicación organizacional ..... 36
  - 2.3.3. Coaching..... 36
  - 2.3.4. Eficacia..... 36
  - 2.3.5. Eficiencia..... 37
  - 2.3.6. Motivación ..... 37
- 2.4. Marco empresarial ..... 37
  - 2.4.1. Datos generales ..... 37
  - 2.4.2. Organigrama de la empresa de tortas D'Pastelo ..... 38
  - 2.4.3. Historia Empresarial..... 38
- 2.5. Variable de estudio ..... 39
  - 2.5.1. Variable ..... 39
  - 2.5.2. Conceptualización de la variable..... 39
  - 2.5.3. Operacionalización de la variable ..... 40

CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

- 3.1. Tipo de investigación..... 42
- 3.2. Enfoque de la investigación..... 42
- 3.3. Diseño de la investigación ..... 42
- 3.4. Alcance de la investigación ..... 42
- 3.5. Población y muestra de la investigación..... 42
  - 3.5.1. Población..... 42
  - 3.5.2. Muestra..... 43
- 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos ..... 43



3.6.1. Técnica..... 43  
3.6.2. Instrumento ..... 43  
3.7. Procesamiento de datos..... 43

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado ..... 44  
4.1.1. Presentación del instrumento ..... 44  
4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado ..... 45  
4.2. Características de la muestra..... 46  
4.3. Resultados de las dimensiones de la variable Gestión administrativa..... 48  
4.3.1. Planeación ..... 48  
4.3.2. Organización ..... 53  
4.3.3. Dirección..... 58  
4.3.4. Control ..... 62  
4.4. Resultados de la variable gestión administrativa ..... 66  
CONCLUSIONES ..... 69  
RECOMENDACIONES..... 71  
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..... 73  
ANEXOS ..... 75  
Anexo 1: Matriz de consistencia..... 76  
Anexo 2: Matriz del instrumento para la recolección de datos ..... 77  
Anexo 3: Encuesta ..... 80  
Resultados de la encuesta al personal de la empresa de tortas D'Pastelo- Cusco ..... 83



**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Distribución de los ítems del cuestionario..... 44

Tabla 2 Descripción de la Baremación y escala de interpretación ..... 45

Tabla 3 Estadísticas de fiabilidad ..... 45

Tabla 4 Sexo de los encuestados ..... 46

Tabla 5 Edad de los encuestados ..... 46

Tabla 6 Grado de instrucción de los encuestados ..... 47

Tabla 7 Planeación..... 48

Tabla 8 Indicadores de la dimensión planeación ..... 50

Tabla 9 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión planeación..... 52

Tabla 10 Organización..... 53

Tabla 11 Indicadores de la dimensión organización..... 55

Tabla 12 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión organización..... 57

Tabla 13 Dirección ..... 58

Tabla 14 Indicadores de la dimensión dirección ..... 59

Tabla 15 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Dirección ..... 61

Tabla 16 Control..... 63

Tabla 17 Indicadores de la dimensión Control ..... 64

Tabla 18 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión control..... 65

Tabla 19 Gestión administrativa ..... 66

Tabla 20 Comparación promedio de las dimensiones de la variable Gestión  
administrativa..... 67





## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Organigrama.....	38
Figura N° 2. Género de los encuestados .....	46
Figura N° 3. Edad de los encuestados .....	47
Figura N° 4. Grado de instrucción de los encuestados.....	48
Figura N° 5. Planeación .....	49
Figura N° 6. Indicadores de la dimensión Planeación .....	50
Figura N° 7. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión planeación .....	53
Figura N° 8. Organización .....	54
Figura N° 9. Indicadores de la dimensión organización .....	55
Figura N° 10. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión organización .....	57
Figura N° 11. Dirección .....	58
Figura N° 12. Indicadores de la dimensión dirección .....	60
Figura N° 13. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión dirección .....	62
Figura N° 14. Control.....	63
Figura N° 15. Indicadores de la dimensión control.....	64
Figura N° 16. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión control .....	66
Figura N° 17. Gestión administrativa.....	67
Figura N° 18. Comparación promedio de las dimensiones de la variable Gestión administrativa.....	68



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la empresa de tortas D´Pastelo de la ciudad del Cusco, tiene como objetivo general describir como es la gestión administrativa. Tomando en cuenta las dimensiones de estudio: planeación, organización, dirección y control.

El tipo de investigación es básica, el alcance de la investigación es descriptivo, y el diseño es no experimental, con un enfoque cuantitativo, la población de estudio está conformada por 25 trabajadores, la muestra es la misma cantidad. Recopilando la información utilizando la técnica de investigación la encuesta, los resultados fueron procesados por el software estadísticos SPSS V25 y hoja de Excel.

Los resultados obtenidos al describir como es la gestión administrativa en la empresa de tortas D´Pastelo de la ciudad del Cusco 2018, concluyeron que el 68% de los trabajadores encuestados de la empresa D´Pastelo manifestaron que es regular, 16% indica que es malo ,8% que es bueno y un 8% que es muy bueno. Lo que muestra que la gestión administrativa es regular debido a que no se están poniendo en práctica de manera correcta la planeación, organización, dirección y control. Finalmente, la variable gestión administrativa obtuvo un promedio de 2.84, de acuerdo a la escala de baremación representa un nivel regular.

**PALABRA CLAVE:** Gestión Administrativa

**ABSTRACT**

This research work was developed in the cake company D'Pastelo of the city of Cusco, had as a general objective to describe what is the administrative management. Taking into account the dimensions of study: planning, organization, direction and control.

The type of research is basic, the scope of the research is descriptive, and the design is non-experimental, with a quantitative approach, the study population is made up of 25 workers, the sample is the same amount. Compiling the information using the research technique of the survey, the results were processed by the statistical software SPSS V25 and Excel sheet.

The results obtained when describing the administrative management of the cake company D'Pastelo in the city of Cusco 2018, concluded that 68% of the workers surveyed by the company D'Pastelo stated that it is regular, 16% indicates that it is bad, 8% that is good and 8% that is very good. This shows that administrative management is regular because planning, organization, direction and control are not being put into practice correctly. Finally, the variable administrative management obtained an average of 2.84, according to the scale of scale represents a regular level.

**KEYWORD:** Administrative Management



## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad en el mundo se ha tomado la costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una organización: planeación, organización, dirección y control. La administración está en constante cambio en las diferentes organizaciones a nivel mundial ya que cada factor productivo debe utilizarse de manera eficiente y sostenible a lo largo del tiempo con el único propósito de alcanzar los objetivos empresariales.

La gestión administrativa es indispensable para las diferentes organizaciones porque guarda relación estrecha con la administración, las empresas peruanas tienen un problema central ya que su capacidad para competir en el mercado es muy baja, manifestando la baja calidad de productos, altos costos, baja productividad e insuficiente formación profesional del personal. Estas empresas acusan la ausencia de una buena gestión administrativa, la administración moderna obliga a las empresas a mejorar todas sus áreas y a reconocer la eficacia con que una empresa es administrada.

Es necesario mencionar que las diferentes empresas de la ciudad del Cusco carecen de una buena gestión administrativa, los empresarios surgen en el seno de las familias de empresarios, empleados de empresa o personas arriesgadas por el que hacer empresarial, quienes de una forma u otra son motivados por el trabajo independiente, llevado y controlado por ellos mismos, estos empresarios se inician en el mundo de los negocios de los padres, otros se inician en ellos poco a poco en forma lenta u esporádica o a tiempo parcial, otra forma del desarrollo del empresario es siendo observador y después asistente en determinados negocios, a través de parentescos o de trabajos obligatorios que realizan día a día.

Diversos autores coinciden en señalar que entre los problemas que aquejan al sector encuentran la falta de capacitación, asistencia técnica y aceptación, el mercado actual exige que la empresa no solo tenga una buena posición en el mercado, sino que también realicen una buena gestión administrativa.



La empresa D'Pastelo con RUC N°10419526733 ubicada en la calle Belén N°546 de la ciudad del cusco es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de tortas en diferentes presentaciones y variedades desde hace 5 años, esta empresa tiene diferentes áreas que no se encuentran bajo un documento establecido o un organigrama pero que aparentemente existen áreas que continuación serán mencionadas: el área administrativa está dirigido por una persona encargada que ve los diferentes procesos que son llevados a cabo, el área de producción cuenta con un encargado este se hace cargo de la verificación de los procesos que se realiza en la elaboración de las tortas y de las compras de los insumos que se necesitan para tal hecho, el área de ventas está dirigido por las señoritas que se encargan de las ventas de las tortas, la empresa de tortas D'Pastelo en los últimos años, ha tenido series de problemas ya que no se estaría realizando una buena gestión administrativa, debido a que no estaría siendo manejado por una persona idónea con conocimientos gerenciales y relevantes que pueda aplicar y revertir la situación actual, se ha podido observar problemas con el personal esto porque no se cuenta con la debida información sobre los diferentes puestos de trabajo, provocando la necesidad de una intervención con el fin de obtener mejores resultados y optimizar los recursos utilizados.

En cuanto a la planeación se ha observado que aparentemente es inadecuada y anticipada en los diferentes procesos que se realizan a diario, el personal de la empresa de tortas D'Pastelo no tendrían en claro la misión y esto hace que no sean partícipes ni estén comprometidos con la empresa, no se estaría aplicando un plan de tipo estándar lo que provoca que no se realice una comparación en cuanto a la producción y ventas durante un determinado periodo, en la actualidad aparentemente la empresa carece de políticas ya que estas podrían servir de guía para usarlo como iniciativa en la aplicación de alguna norma en particular, aparentemente no se utiliza estrategias ni métodos que puedan hacer que la empresa siga creciendo destacándose de la competencia y simplificando los diferentes procesos, así mismo no siempre se encarga de realizar un plan teniendo en cuenta un pronóstico el cual en cierto modo genera pérdidas , durante el mes la empresa maneja un presupuesto pero no es el adecuado, ya que el administrador no estaría realizando un buen presupuesto que la empresa requerirá para llevar a cabo los diferentes procesos y finalmente los trabajadores no estarían poniendo en práctica las reglas establecidas por la empresa.



Al referirnos a la organización se pudo observar que no existe un organigrama en físico que permitiría analizar la estructura y a detectar fallas, así mismo serviría como medio de comunicación entre las diferentes áreas de la empresa, los puestos de trabajo aparentemente no están debidamente definidos provocando la confusión de los diferentes procesos, aparentemente no existe una buena división del trabajo ya que los trabajadores no siempre son agrupados de acuerdo a su especialización provocando pérdida de tiempo y teniendo resultados desfavorables para la empresa, aparentemente no se realiza la combinación de tareas que permitiría agrupar a los trabajadores cuyas tareas se relacionan entre sí, se percibe que no existe una adecuada coordinación entre el administrador y los trabajadores provocando la desinformación, descoordinación de los procesos en la empresa, no se realiza un buen y constante seguimiento y reorganización de los procesos realizados por el personal, provocando que no se encuentren informados de la situación actual de la empresa.

En cuanto a la dirección se pudo observar que en la empresa de tortas D'Pastelo aparentemente el administrador no cuenta con la suficiente capacidad para guiar y motivar a los trabajadores de la empresa, se percibe que no existe una buena comunicación entre el administrador y el personal generando la desorientación, incertidumbre en los diferentes procesos de elaboración y ventas de las tortas, aparentemente no se da suficiente motivación de parte del administrador hacia los trabajadores provocando que el personal no se sienta cómodo ni motivado para la realización de sus labores, no siempre se toman los riesgos necesarios que puedan influir en mejores resultados, y por parte de los trabajadores no ponen en práctica generación de nuevas ideas que benefician a la empresa.

En cuanto al control aparentemente no siempre se realiza un control preventivo, simultáneo y control posterior en las diferentes actividades y procedimientos como el de ventas y producción, provocando a veces una excesiva y mínima producción de tortas el cual genera pérdidas para la empresa.

Con el presente trabajo de investigación se prende que a la empresa de tortas D'Pastelo le sirva como instrumento para conocer la gestión administrativa y tome las medidas necesarias para revertir la situación actual, de lo contrario este continuará con los mismos errores, si no se realiza cambios en la gestión administrativa no se realizará una buena administración de sus recursos afectando la productividad y



como consecuencia a la rentabilidad de la empresa, en cuanto al recurso humano este no se está aprovechando como debería de ser.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cómo es la gestión administrativa en la empresa de tortas D´Pastelo - Cusco 2018?

### **1.2.2. Problema Específico**

P.E.1. ¿Cómo es la planeación administrativa en la empresa de tortas D´Pastelo - Cusco, 2018?

P.E.2. ¿Cómo es la organización administrativa en la empresa de tortas D´Pastelo - Cusco, 2018?

P.E.3. ¿Cómo es la dirección administrativa en la empresa de tortas D´Pastelo - Cusco, 2018?

P.E.4. ¿Cómo es el control administrativo en la empresa de tortas D´Pastelo - Cusco, 2018?

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo general**

Describir como es la gestión administrativa en la empresa de tortas D´Pastelo Cusco 2018.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

O.E.1. Describir como es la planeación administrativa en la empresa de tortas D´Pastelo - Cusco, 2018.

O.E.2. Describir como es la organización administrativa en la empresa de tortas D´Pastelo- Cusco, 2018.

O.E.3. Describir como es la dirección administrativa en la empresa de tortas D´Pastelo - Cusco, 2018.

O.E.4. Describir como es el control administrativo en la empresa de tortas D´Pastelo - Cusco, 2018.



## **1.4. Justificación de la investigación**

### **1.4.1. Relevancia social**

El presente trabajo de investigación es relevante para la sociedad, ya que este material de estudio podrá dar a conocer la gestión administrativa y la aplicación de diferentes estrategias que ayudarán a las empresas de tortas a mejorar y beneficiar sobre las labores que se deben emprender para el objetivo de sus metas.

### **1.4.2. Implicaciones prácticas**

El objetivo central del análisis es establecer como es la gestión administrativa en la empresa de tortas D´Pastelo. El desarrollo de esta presente investigación genera información de gran valor para todas las empresas que estén interesadas en el tema, tanto a nivel universitario como profesional.

### **1.4.3. Valor teórico**

El valor teórico de la presente investigación reside en que permitió enriquecer la concepción teórica de los conocimientos preexistentes que se tiene acerca de la gestión administrativa, así como a futuras investigaciones como antecedentes de estudio.

### **1.4.4. Utilidad metodológica**

Se utilizó los procedimientos y técnicas del método científico el cual servirá para trabajos similares de investigación.

### **1.4.5. Viabilidad o factibilidad**

Esta investigación fue factible por las siguientes razones:

- Se contó con el tiempo y los recursos necesarios para poder realizar la labor de la investigación.
- Se tuvo acceso a la información requerida.





## **1.5. Delimitación de la investigación**

### **1.5.1. Delimitación temporal**

El trabajo de investigación, estuvo enfocado al estudio de la gestión administrativa en la empresa de tortas D`Pastelo de la ciudad del Cusco, en la parte descriptiva de la investigación se utilizará información que estará comprendida durante el primer semestre del año 2018.

### **1.5.2. Delimitación espacial**

El ámbito de estudio en el cual se desarrolló la presente investigación es en la empresa de tortas D`Pastelo - Cusco.

### **1.5.3. Delimitación conceptual**

La delimitación conceptual para la presente investigación, abarcó la teoría de sistema administrativo, la cual fue recopilada en diferentes libros, revistas, entre otros.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

Al tratar el tema sobre gestión administrativa, se recopila un conjunto de información, encontrando los siguientes antecedentes:

##### 2.1.1. Antecedentes internacionales

**a. Título** : La Aplicación del Proceso Administrativo en una Empresa de Productos Alimenticios de Consumo Masivo (Cruz, 2006)

**Autor** : Liliam Esperanza Sagastume Cruz

**Universidad** : Universidad de San Carlos de Guatemala

**Año** : 2006

**Conclusiones:**

- Por la amplitud de las distintas fases, elementos y principios relacionados con el proceso administrativo; el trabajo de tesis se desarrolló con base a la selección de temas eminentemente administrativos y que son susceptibles de aplicación en la Empresa de Productos Alimenticios de Consumo Masivo que fue objeto de estudio.
- La Empresa de Productos Alimenticios de Consumo Masivo desarrolla empíricamente las distintas etapas gerenciales que comprende el proceso administrativo.
- Los objetivos y políticas se transmiten de una forma verbal y no están plasmados en documentos formales. También se determinó que carece de una misión y visión que orienten sus actividades.
- No existen en la empresa descripciones de puestos de trabajo que



orienten y guíen al empleado, provocando con ello desconocimiento de sus atribuciones, responsabilidades y secuencias de sus actividades.

- Así mismo no cuenta con una estructura que delimite responsabilidades y autoridad.
- La empresa no elabora un proceso formal de integración de personal, ya que carece de una persona que elabore estas funciones.
- La dirección de la empresa está centralizada en el Gerente General, por lo tanto, él es quien toma las decisiones.
- El control de los departamentos es deficiente porque no cuenta con formatos de planificación y control que le sirvan para evaluar los productos que ofrece a sus clientes.

**b. Título** : “La Gestión de Procesos Administrativos y su Impacto en la Comercialización de los Productos Perecibles de Comisariato Pañora S.A del Cantón Naranjal” (Ramírez R. S., 2015)

**Autor** : Rosa Stefania Molina Ramírez

**Universidad** : Universidad Técnica de Machala

**Año** : 2015

**Conclusiones:**

Es necesario considerar las siguientes conclusiones con relación a los instrumentos de recolección de la información:

- El personal que labora en el comisariato PAÑORA S.A. sigue sus funciones mediante procesos empíricos ya que desconocen la existencia de un manual de procesos administrativos.
- No existe controles en los productos que llegan o salen a la empresa provocando pérdidas de recursos materiales.



- Escaso conocimiento de aplicación de actividades sobre las áreas de trabajo con relación a la entrada y salida de materiales.
- No existe en la empresa un instrumento que facilite como instructivo para organizar al personal de la empresa.

### 2.1.2. Antecedentes nacionales

**a. Título** : Gestión Administrativa y calidad de los servicios de la empresa comercial rivera distribuidores S.R.L Huánuco (Rivera, 2016)

**Autor** : Juan Carlos Céspedes Rivera

**Universidad** : Universidad De Huánuco

**Año** : 2016

#### **Conclusiones:**

- Se contrasto la hipótesis de manera descriptiva determinando que si existe influencia entre los Procesos Administrativos y la Calidad de Servicios.
- Se determinó que, si existe la influencia de la Planificación en la Calidad de Servicios, en la encuesta realizada en la pregunta ¿Cuenta con buena planificación de sus recursos?, la mayoría manifestó que hay planificación, mientras que un 6% no cree que exista planeación, habrá que mejorar la comunicación dentro de la empresa para que todos puedan ir hacia un mismo objetivo.
- Se determinó que, si existe la influencia de la Organización en la Calidad de Servicios, los resultados nos muestran que los empleados de la empresa Comercial Rivera Distribuidores S.R.L. (un 22%) no conocen el organigrama de la institución, lo cual origina problemas con la definición de tareas de cada uno de los elementos que conforman el área administrativa, al igual que determina nuestros perfiles para cada uno de los puestos existentes.



- Se determinó que si existe la influencia de la Dirección en la Calidad de Servicios, como se puede apreciar en la gráfica N°11 hay un alto porcentaje de personas que manifestaron que si hay una persona que se encarga de monitorear sus actividades, eso permite tener una dirección clara de los objetivos.
- Se determinó que, si existe la influencia en el Control de la Calidad de Servicios, en relación al control se puede observar en las gráficas N°10,11y12 que hay un gran control en lo que son promociones de ventas ya que la empresa realiza descuentos y promociones, cuentan con seguridad permanente y el control en la distribución de los productos está bien diversificado por líneas y niveles.

**b. Título** : Gestión Administrativa y su influencia en la Calidad de Servicio al Cliente de la empresa Educa S.R.L. Miraflores. (Anticona, 2017)

**Autor** : Verónica Haydeé Almerco Anticona

**Universidad** : Universidad Privada Telesup

**Año** : 2017

**Conclusiones:**

- La Gestión Administrativa si influye en la Calidad de Servicio al Cliente de la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima, Perú. 2017, a un nivel de significación de 0.05; donde al contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedó rechazada la hipótesis nula.
- La Planeación si influye en la Calidad de Servicio al Cliente en la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima, Perú. 2017, a un nivel de significación de 0.05; donde al contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de



esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedó rechazada la hipótesis nula.

- La Organización si influye en la Calidad de Servicio al Cliente en la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima, Perú. 2017, a un nivel de significación de 0.05; donde al contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedó rechazada la hipótesis nula.
- La Dirección si influye en la Calidad de Servicio al Cliente en la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima, Perú. 2017, a un nivel de significación de 0.05; donde al contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedo rechazada la hipótesis nula.
- El Control si influye en la Calidad de Servicio al Cliente en la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima, Perú. 2017, a un nivel de significación de 0.05; donde al contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedo rechazada la hipótesis nula.

### 2.1.3. Antecedentes locales

**a. Título** : Propuesta de Modelo para la Organización Administrativa en la Empresa sal de Maras y Pichingoto S.A.

(Huacac & Urquizo, 2001)

**Autor** : Nilda Huacac & Miluscka Urquizo

**Universidad** : Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

**Año** : 2001

**Conclusiones:**

- El análisis organizacional de la empresa MARASAL S.A. desde el punto de vista de la teoría de sistemas muestra en los últimos años mejora en la producción de sal en términos de calidad, organizar jurídicamente la empresa y obtener la certificación sanitaria del Ministerio de Salud; sin embargo, sigue comportándose como una cooperativa sin visión objetivos a largo plazo, carente de estrategias de mercado que permitan desarrollarse.
- La capacidad tecnológica de la empresa es muy limitada, no cuenta con personal especializado, utiliza una tecnología primaria para procesamiento de sal, instalaciones artesanales.
- Se trata de una sociedad anónima que aún conserva características de una organización comunal en el cual los socios, en su calidad de proveedores de sal tiene una fuerte influencia en la marcha de la empresa, existiendo aun dificultades de comunicación, coordinación y entendimiento entre socios, directivos y personal de la empresa.
- La estructura orgánica que presenta actualmente la empresa MARASAL.S.A. es simple, posee órganos de dirección y línea en que se destacan básicamente 3 áreas: el área administrativa representada por el directorio y la gerencia, el área productiva y el área de ventas, esta empresa tiene un esquema de organización clara, sin embargo, el nivel de eficiencia de los órganos no es satisfactorio. La visión organizacional es endógena y ello explica porque a empresa focaliza sus esfuerzos en los aspectos administrativos y productivos, mas no en el aspecto de mercado, de competitividad y crecimiento.
- El comportamiento administrativo de la empresa indica la carencia de planes a medio y largo plazo, lo cual constituye una gran limitación para proporcionar su desarrollo ya que se carece de perspectivas empresariales para los próximos años.



- Se considera que la aplicación de un modelo organización basado en la teoría de sistemas, pero debidamente aplicado, aun respetando la estructura orgánica y naturaleza jurídica actual de la empresa MARASAL S.A. en términos administrativos, estructurales, de mercado de personal, de tecnología, etc., hacia metas objetivos de mayor alcance en los próximos años.

**b. Título** : “Gestión administrativa de la empresa Marasal S.A.”  
(Llactahuamani, 2016)

**Autor** : Valmike Huallpa Llactahuamani

**Universidad** : Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

**Año** : 2016

**Conclusiones:**

- Las características actuales del proceso administrativo son: En planeación: No existe una clara y formal definición de los tipos y elementos de planeación a nivel de la empresa MARASAL S.A. En organización: Diseño organizacional funcional ejecutado empíricamente con deficiente nivel de especialización de trabajo, mayor grado de centralización en la parte directiva con bajo grado de formalización. En dirección: Motivación ciertamente de nivel alto, estilo de liderazgo democrático participativo, en razón del tratamiento en las Juntas Generales de Accionistas, el nivel de participación de los comités y grupos es inconsecuente, el grado de efectividad de la comunicación es alto, por razones comunes de confianza. En control: Adecuada frecuencia en la ejecución del control, inexistencia de estándares de control formalmente definidos, bajo grado en la ejecución de acciones administrativas, grado de efectividad organizacional no definida o no determinada formalmente, ejecución de tipos control de modo preventivo, concurrente y de retroalimentación de manera empírica.





- La situación actual de la gestión administrativa de la empresa MARASAL S.A., presenta deficiencias en la aplicación del proceso administrativo, haciéndose necesaria la implementación de una propuesta que contribuya a mejorar la situación actual de la gestión administrativa de la empresa.

## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. Administración

#### 2.2.1.1. Definición de la administración

Según (Robbing & Coulter, 2005, pág. 8) la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Ya que sabemos que coordinar el trabajo de otros es lo que se distingue una posición gerencial de las demás. Sin embargo, esto no significa que los gerentes pueden hacer lo que quieran y como quieran.

Por lo contrario, la administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización; o por los menos a eso aspiran los gerentes.

Según (Ramirez, 2010, pág. 5) la administración es una actividad humana por medio de la cual las personas procuran obtener unos resultados. Esa actividad humana se desarrolla el ejecutar los procesos de planear, organizar, dirigir y controlar.

Quienes se inician en el estudio de la Administración encuentran dificultad para diferenciar los conceptos administrativos de otros conceptos que se refieren a diferentes campos del saber, es decir, a otros objetos de estudio.

Pero esta dificultad se soluciona hoy con las teorías, principios, técnicas, métodos que los administradores, investigadores, historiadores y prácticas de la acción humana han venido experimentando, compilando, estudiando, clasificando y reuniendo en un cuerpo de conocimientos que forman hoy una teoría



administrativa susceptible de ser conocida y aprendida como cualquier otra forma de ciencia, arte o campos del saber humano. La administración debe entenderse entonces como el conjunto de principios y técnicas que configuran una teoría o ciencia o un arte que el hombre aplica en las actividades de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

#### **2.2.1.2. Importancia de la administración**

“La administración es fundamental en la conducción de la sociedad moderna; no es un fin en sí misma sino un medio para lograr que las cosas se realicen de la mejor manera, al menor costo y con la mayor eficiencia y eficacia.” (Chiavenato, 2006, pág. 12)

Para (Anzola, 2010, pág. 53) la administración representa una herramienta vital en todos los cambios de la vida moderna, aunque en muchas ocasiones su importancia suele pasarse por alto.

Desde tiempo pre históricos, aparece la administración de grupos y organizaciones. Incluso los grupos más sencillos de cazadores y recolectores de alimentos reconocen y obedecen a un jefe o a un grupo de líderes que son responsables del bien común. Medida que las sociedades crecieron y adquirieron mayor complejidad, se hizo más evidente la necesidad de organizarse y administrarse.

### **2.2.2. Gestión administrativa**

#### **2.2.2.1. Definición de la gestión administrativa**

“La gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y de las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control.” (Anzola, 2002, pág. 70)

Según (Ramírez, Ramírez, & Calderón, 2017) la gestión administrativa, es la puesta en práctica de cada uno de los procesos



de la administración; estos son la planeación, la organización, la dirección, la coordinación o interpelación y el control de las actividades de la organización; en otras palabras, la toma de decisiones y acciones oportunas para el cumplimiento de los objetivos establecidos de la empresa y que se basan en los procesos.

#### **2.2.2.2. Importancia Social de la gestión administrativa**

“Aunque el proceso administrativo sea importante en cualquier contexto de utilización de recursos, la razón principal para estudiarlo es su impacto sobre el desempeño de las organizaciones. Estas asumen una trascendencia sin precedentes en la sociedad y en la vida de las personas. Son pocos aspectos de la vida contemporánea que no reciben la influencia de alguna especie de organización la sociedad moderna es una sociedad organizacional.” (Amaru , 2009, pág. 7)

“La gestión administrativa es importante porque, pone en orden los esfuerzos, en situaciones complejas, donde se requiere una gran habilidad para gestionar con los recursos que se tienen, materiales, financieros, tecnológicos y humanos, entre muchos otros, para alcanzar el logro de los objetivos de una manera eficiente y eficaz” ( Terry , 2008, pág. 51)

#### **2.2.2.3. Proceso de la gestión administrativa**

Según (Anzola, 2010, pág. 52) un proceso es el conjunto de labores que se emprenden para alcanzar las metas u objetivos de la empresa con la ayuda de personas y recursos.

##### **➤ Elementos del proceso de la gestión administrativa**

Los elementos principales de procesos administrativos son: La planeación, la organización, la dirección y el control, para tener una idea clara de cada elemento, a continuación, definiremos a cada uno de ellos:



## A. Planeación

Según (Anzola, 2010, pág. 62) la planeación es la parte más importante de las funciones administrativas, ya que se trata de decidir qué hacer, como hacerlo, donde hacerlo, quien lo va hacer, y cuando hacerlo. En si la planeación es una actividad que brinda previamente las respuestas de las interrogantes anteriores, relacionadas con las cuatro áreas básicas de toda empresa, producción, mercados, finanzas, personal.

La planeación es la primera función del proceso administrativo que se ejecuta y de la cual se derivan las funciones de organizar, dirigir y controlar en la medida en que estas llevan a la práctica las decisiones de planificación.

Los directivos o gestores perfilan a través de sus planes las acciones que la organización debe llevar a cabo, para lograr el éxito. Por diferentes que sean los enfoques de los planes, todos sin excepción están orientados al logro de los objetivos en el corto, mediano y largo plazo. (Fred, 2008, pág. 9)

Para (Chiavenato, 2006, pág. 143) la planeación figura como la primera función administrativa por ser la base de los demás. La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para conseguirlos.

### a. Proceso de la planeación

Para (Anzola, 2010, pág. 69)“el proceso de la planeación consiste en el seguimiento de los pasos que se deben realizar en consecuencia lógica para llegar al logro del objetivo”



Paso1: Establecer una o varias metas. La planeación empieza cuando la pequeña empresa necesita o desea algo

Paso2: Definir la situación actual. ¿A qué distancia se encuentra la empresa se sus metas? ¿De qué recursos se dispone para alcanzarlos? Solo después de analizar el estado actual se pueden trazar planes para el progreso futuro. La buena comunicación existente en la pequeña empresa proporciona la información necesaria para esta etapa.

Paso 3: Identificar las ventajas y los obstáculos para conseguir las metas. ¿Qué factores del ambiente interno y externo pueden favorecer a la pequeña empresa alcance sus objetivos? ¿Qué factores pueden crearle problemas? Es indispensable anticipar situaciones, los problemas y las oportunidades que se pueden presentar en el futuro.

Paso 4: Desarrollar un plan de medidas de acción para alcanzar las metas. Este paso del proceso de planeación engloba el desarrollo de diversas opciones para alcanzar las metas deseadas, evaluarlas y elegir la más apropiado, por lo menos, la más satisfactoria.

Paso 5: Establecer el plan como una serie de actividades secuenciales o paralelas indicando para cada una de ellas:

- a) Tiempo de inicio y duración
- b) Responsable y equipo de trabajo
- c) Recursos necesarios



## b. Elementos de la planeación

### ➤ Misión

“La misión tiene la responsabilidad de cumplir con el propósito establecido. Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible.” (Anzola, 2010, pág. 72)

“Es recomendable que el texto de la misión mencione la razón de ser de la organización en términos de propósitos específicos, resultados esperados y compromisos por cumplir.” (Benjamín & Fincowsky, 2009, pág. 251)

“La misión contesta la pregunta ¿Cuál es el tipo de producción, ocupación lucrativa o presentación de servicio de la empresa? Sea pública o privada. La misión está ligada al presente y los directivos es permite definir a finalidad que tienen sus productos o servicios” (Munch & Garcia Martines, 2012, pág. 88)

Para (Andia, 2015, pág. 227) una formulación de la misión incorpora la filosofía de los estrategias de una organización. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer ¿A quién satisface? ¿Qué satisface? ¿Cómo satisface las necesidades del cliente? resumiendo una formulación de la misión clara y significativamente describe los valores y prioridades de la organización.



Su propósito consiste en establecer el contexto organizacional dentro del cual se realizarán las decisiones estratégicas. La declaración de misión contesta la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?

➤ **Estandar**

Para (Anzola, 2010, pág. 72) menciona que:

Un estandar es una unidad de medida establecida como criterio o nivel de preferencia. Se puede considerar que un plan tipo estándar es algo por lo que se debe luchar o un modelo de comparación; sirve como factor de medición, norma de ejecución uniformidad y ayuda para lograr los propósitos con ellos se permite la estandarización, la cual representa el establecimientos y uso de tipos, medidas, patrones o tamaños en forma definida basados en reglas y normas.

➤ **Políticas**

Para (Anzola, 2010, pág. 72) las políticas son guías amplias, verbales o escritas, las cuales permiten al pequeño empresario usar su iniciativa y su juicio en la interpretación de una norma en particular.

Definen el área de trabajo para la toma de decisiones, pero no dan la decisión; son lineamientos. Por lo general la política es establecida por el dueño de cada pequeña empresa. Tales políticas pueden ser internas, externas, originadas y jerárquicas. Las políticas internas son aquellas que afectan a



las personas que trabajan dentro de una empresa las políticas externas son aquellas ajenas a la pequeña empresa y las políticas jerárquicas se desarrollan en todos los niveles de la organización.

Para (Andia, 2015, pág. 258) son las pautas establecidas para respaldar esfuerzos, con el objeto de lograr las metas ya definidas. Hay dos características distintivas de las políticas 1) son guías para a toma de decisiones; 2) se establecen para situaciones expectativas o recurrentes en la vida de una estrategia. Las políticas se pueden fijar a nivel empresarial y pueden aplicarse a toda la organización, o se puede establecer a nivel de divisiones y aplicarse a una sola división, o también se pueden fijar a nivel funcional y aplicarse solamente a ciertos departamentos, o actividades operativas.

➤ **Estrategia**

“Son aquellas acciones o interpretación (conocimiento) de los planes que tiene la empresa teniendo en cuenta la competencia, pueden ser para obtener mayor participación en el mercado, comprar equipo nuevo o sacar un nuevo producto (las acciones son opciones que afectan toda la empresa).” (Anzola, 2010, pág. 72)

La estrategia es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos y metas; así mismo dicho patrón produce principales políticas y





planes para lograr metas (Andia, 2015, pág. 149)

Una estrategia es el “enfoque general de las acciones que se ejecutarán para alcanzar los objetivos” (Pañeda, 2014, pág. 36)

➤ **Presupuesto**

Para (Anzola, 2010, pág. 73) es un documento que indica la cantidad que la empresa requerirá o con lo que cuenta para llevar a cabo una actividad. Se emplea sobre todo para tener control sobre las actividades de la empresa pequeña. La iniciación del presupuesto es difícil, su continuación es fácil. El pequeño empresario tiene que saber con cuánto de dinero cuenta en ese momento para destinarlo a otro rubro dentro de la empresa.

Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, adoptando las estrategias necesarias para lograrlo. (Andia, 2015, pág. 262)

“El presupuesto es el instrumento de planeación fundamental de muchas organizaciones, dado que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica de flujo de efectivo, gastos ingresos desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas- maquina esperado. (...) es necesario para el control, pero no puede servir como estándar de control a menos que refleje los planes (Pañeda, 2014, pág. 37)



➤ **Pronóstico**

“Se basa en predicciones para actuaciones futuras; para cada plan existe un pronóstico.”  
(Anzola, 2010, pág. 73)

Conjunto de conocimientos que dispone de herramientas, conceptos, teorías, metodologías y técnicas para analizar, proveer y explicar y construir, anticipadamente, futuros posibles, probables y deseables.  
(Andia, 2015, pág. 272)

➤ **Reglas**

“Son normas de lo que se debe o no hacer y son inflexibles.” (Anzola, 2010, pág. 73)

Según (Ramos & R.Fernando, 2011) una regla ordena que se realice o no una acción específica y definida con respecto a una situación. Una regla puede ser o no parte de un procedimiento. Por otra parte, restringen el área de decisiones en su aplicación a que indica lo que puede o no hacerse, y como debe hacerse, limitando las acciones a tareas específicas que los empleados no tienen más opciones que obedecerlas y seguirlas. Son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento que deberán seguir en una empresa.

➤ **Métodos**

“Son una forma de ejecutar el trabajo, así como también determina la forma de ejecutarlo. Con el método se logra simplificar el trabajo. Programa el programa puede ser un



plan de actividades ordenadas por un cierto periodo.” (Anzola, 2010, pág. 74)

Procedimiento utilizado por uno o más individuos para realizar una determinada operación o tarea (Andia, 2015, pág. 225)

## **B. Organización**

“El segundo, es el de proceso de organizar, es decir es la manera en que se dispone el trabajo y se asigna entre el personal de la compañía para alcanzar eficientemente los objetivos de la misma.” (Anzola, 2010, pág. 94)

Según (Fred, 2008) la función de la organización consiste en determinar los recursos y las actividades o tareas necesarias identificadas en el proceso de planeación, agrupándolos en la forma diferenciada y estructurada, asignándoles responsabilidades para lograrlos, estableciendo una cadena de autoridad y mando y los mecanismos de coordinación y comunicación de manera que puedan lograrse los objetivos establecidos en la planeación.

Organizar implica, por lo tanto, la conversión de los planes en acción y da lugar a la estructura organizativa, que hace que la empresa pueda relacionar sus recursos y funcionar eficazmente como un todo coherente, para lograr los objetivos planeados.

Según (Chiavenato, 2006, pág. 148) la palabra organización puede optar varios significados:

1. Organización como entidad social. orientada a alcanzar objetivos específicos y estructurada deliberadamente. La organización es una entidad social por que la conforman personas; está orientada a objetivos por que se halla diseñada para conseguir resultados. Está



estructurada deliberadamente por que propone la división del trabajo y asigna la ejecución a los miembros.

2. La organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo. En este sentido la organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.

#### a. Elementos del proceso de organización

##### ➤ Puestos de trabajo

Según (Anzola, 2010, pág. 94) las empresas se crean para determinados fines: los hospitales, para cuidar a los enfermos, los equipos de basquetbol, para ganar los juegos y; las pequeñas empresas, para producir y/o vender bienes y servicios. Cada uno de estos propósitos se alcanzará en forma distinta; por lo que, para que puedan conseguirse las metas de una pequeña empresa, es preciso que antes se determinen las tareas.

El pequeño empresario deberá concentrarse en las actividades de su empresa. Si es una compañía de servicio requerirá personal capacitado; si es de comercio demandara productos que se puedan vender, así como vendedores eficaces y; si es de producción necesitara maquinaria y trabajadores adecuados para elaborar el producto.

Según (Pañeda, 2014, pág. 141) es la definición precisa de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo se detalla en el documento denominado descripción de puestos. Este documento es una



relación escrita que delinea los deberes y sus condiciones relacionadas con el puesto, proporciona datos sobre lo que el ocupante del puesto hace, como lo hace y porque lo hace.

La descripción de puestos responde a las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las responsabilidades que tengo que cumplir?

¿Qué rango de autoridad tengo?

¿Quién es mi superior inmediato?

¿Quiénes están a mi cargo?

¿Con quienes tengo que coordinar tareas?

¿Cuáles son las condiciones inherentes a mis tareas?

➤ **División del trabajo**

Según (Anzola, 2010, pág. 100) para este momento, el pequeño empresario ya ha planeado lo que se va a hacer en su compañía, a que se van a dedicar, cuales son las metas y objetivos y que procedimientos, programas, planes políticos, etc., se van a seguir.

Así mismo, ya determino los puestos que deben existir para alcanzar esos objetivos, así como las habilidades, responsabilidades y esfuerzos que se deben satisfacer el ocupante del puesto.

Ahora va a repartir el trabajo y a ordenar los puestos, agrupándolos de diferentes maneras en función de lo que resulte el trabajo y a ordenar los puestos agrupándolos de diferentes maneras en



función de lo que resulte mejor para la organización.

➤ **Combinación de tareas**

Para (Anzola, 2010, pág. 102) cuando una compañía crece y contrata a más personas para llevar a cabo diversas actividades, se hace necesario agrupar a los empleados cuyas tareas se relacionan entre si ventas, personal, producción, contabilidad y mercadeo son algunos de los departamentos comunes en las empresas manufactureras. En cualquier departamento, hay trabajadores con distintas destrezas y niveles de experiencia, cuyas interrelaciones, se gobiernan por procedimientos establecidos.

➤ **Coordinación del trabajo**

Según (Anzola, 2010, pág. 103) cuando todos los empleados son conscientes de lo que su trabajo aporta a la pequeña empresa y se enlazan todos los trabajos para que cada colaborador conozca todo lo que los demás hacen, saben lo importante que es el trabajo, no se retrasan en hacerlo y lo hacen bien. Esto se llama coordinación.

La coordinación es necesaria en todas las empresas, más aún cuando el pequeño empresario da algo de libertad a sus trabajadores para que hagan sus trabajos sin que él los vigile en demasía.

➤ **Seguimiento y reorganización**

Como el poco de reorganizar es continuo, es necesario efectuar de manera periódica una evaluación de los cuatro pasos anteriores. Cuando las pequeñas empresas crecen y las situaciones



cambian, la estructura de la compañía tiene que ser evaluada nuevamente para asegurarse de que corresponde a una operación efectiva y eficiente que satisfaga las necesidades actuales. (Anzola, 2010, pág. 106)

### **C. Dirección**

Para (Anzola, 2010, pág. 110) la dirección se puede entender como la capacidad de guiar y motivar a los trabajadores para conseguir los objetivos de la empresa.

En esencia, la dirección implica el logro de objetivos con o por medio de personas. Por lo que un dirigente debe interesarse por el trabajo y por las relaciones humanas.

Para (Fred, 2008, pág. 10) la dirección, denominado también liderazgo o motivación, es el tercer paso del proceso administrativo.

La función de dirección consiste en influir sobre los trabajadores y ejecutivos de la organización, para lograr que estos actúen de tal modo, que puedan lograrse los objetivos establecidos.

La función de dirección lleva consigo aspectos de liderazgo, de motivación y comunicación de parte de los directivos o gestores hacia los trabajadores y ejecutivos, generando y manteniendo un clima apropiado de trabajo en equipo, que permita mejorar la toma de decisiones, por un lado, y por el otro, la satisfacción de las necesidades personales de los trabajadores y ejecutivos que integran la organización.

La dirección, tercera función, administrativa, sigue a la planeación y a la organización. Definida la planeación y establecida la organización, falta poner en marcha las actividades y ejecutarlas. Este es el papel de la dirección: poner en acción y dinamizar la empresa. La dirección está



relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Esta directamente relaciona con la disposición de los recursos humanos de la empresa.

#### **a. Elementos de la dirección**

##### ➤ **Liderazgo**

Según (Anzola, 2010, pág. 110) menciona que: Es la capacidad de persuadir a otro de buscar en entusiasmo objetivos definidos. La persona que dirige a otras debe tener ciertas cualidades para encauzara los integrantes de su empresa hacia el ogro de sus objetivos que se haya fijado.

Para (Luna, 2008, pág. 110) “Liderazgo consiste en influir en las personas para que realicen lo que queremos, es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabar con entusiasmo para alcanzar los propósitos de la organización es también las personas que ayudan a un equipo o grupo a identificar hacia donde se dirige y luego los motiva para logara sus metas. Sin el liderazgo una empresa seria solamente esta confusión de recursos, es decir se requiere de este para desarrollar al máximo los recursos y de esta forma, la empresa logra lo que pretende”

##### **- Líderes autocráticos y autoritarios**

Los líderes autocráticos centralizan el poder y la toma de decisiones en sí mismos. Determinan la situación global del trabajo para que los empleados, quienes deben realizarlo tal como se les ordena.



**- Líderes democráticos**

En este caso el jefe o líder considera la opinión de los empleados y entre todos toman una decisión.

Si los trabajadores conocen más sobre lo que se tiene que decidir, por estar más cerca del trabajador que el jefe, entonces este los toma en cuenta y entre todos llegan a un acuerdo.

**-Líderes déjalo ser**

Este tipo de líder les dice a sus empleados que resuelvan los problemas como puedan. El jefe o líder que sigue esta estrategia es el que uno está harto del trabajo y lo que quiere es librarse de las presiones que el mismos genera, que tiene, que no se preocupa por nada y delega todo e sus subordinados, sin importarle los resultados que tal delegación produzca.

**➤ Motivación**

“La motivación es el impulso de una persona para entrar en acción por que desea hacerlo para satisfacer sus necesidades. Consiste en detectar las necesidades de un trabajador y a en ayudarlo a satisfacer con la finalidad de que se sienta con ganas de trabajar.” (Anzola, 2010, pág. 114)

“Definen que la motivación como los procesos que se inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo para alcanzar un objetivo” (Robbins & Judge, 2013)

“Es el proceso para estimular a los empleados para que realicen su trabajo, que los levare a cumplir con



la meta deseada. Motivar significa mover conducir, impulsar a la acción.” (Luna, 2008, pág. 112)

Define a la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo. (Chiavenato, 2009)

### ➤ **Comunicación**

Para (Anzola, 2010, pág. 116) la comunicación es la transferencia de información, ideas, conocimientos o emociones mediante símbolos convencionales, lo que propicia el entendimiento entre una persona y otra.

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si esta no se produce los empleados no pueden saber lo que hacen sus compañeros, la gerencia no recibe entradas de información y la administración esta incapacitada para girar instrucciones ello posibilita coordinar con el trabajo, por la cual, la organización se derrumbará.

Para que exista una coordinación de actividades efectiva debe hacer buena comunicación.

La comunicación es un proceso que consiste en que el emisor codifica un mensaje y termina cuando el receptor lo decodifica. (Pañeda, 2014, pág. 187)

#### **- Proceso de comunicación**

El proceso de comunicación es el método mediante el cual el emisor se pone en contacto con el receptor por medio de un mensaje; los pasos son:

- a) Elaboración de una idea pensamiento que el emisor desea transmitir.



- b) Codificación en esta etapa, se determina el método de transmisión para organizar las palabras y el símbolo sin forma adecuada, según tipo de transmisión de que se trate.
- c) Transmisión se emplea un medio para enviará un mensaje.
- d) Recepción una persona recibe el mensaje.
- e) Decodificación se interpreta el mensaje.
- f) Uso la última etapa del proceso de comunicación consiste en que el receptor use un mensaje recibido.

El receptor puede hacer caso omiso de este, ejecutar la atarea signada, almacenar la información etc.

➤ **El riesgo**

“Las personas con control interno están deseosas de tomar riesgos moderados, porque consideran que pueden influir en los resultados. El control interno ayuda a tener una mayor afluencia en los resultados de las situaciones riesgosas, en donde probablemente, se tiene a ser controlado por la casualidad o por otras personas.” (Anzola, 2010, pág. 118)

Situación que se presenta siempre que es imposible pronosticar con certeza el resultado de una alternativa, aunque se cuente con suficiente información para pronosticar las probabilidades que conducirá al estado deseado. (Andia, 2015, pág. 294)

➤ **Creatividad innovación**

“La creatividad es la generación de una idea nueva, mientras que la innovación se define como la conversación de esa idea en un nuevo producto,



servicio o método de producción.” (Anzola, 2010, pág. 118)

#### **D. Control**

Según (Koontz & Weihrich, 1998) citado por (Bernal & Sierra, 2013, pág. 326) el control o evaluación, como hoy se conoce, consiste en el proceso sistemático de regular o medir las actividades que desarrolla la organización para que estas coincidan con los objetivos y expectativas establecidos en sus planes. Así la planeación, la organización, la dirección y control estén estrechamente relacionados. Sin planes, sin organización y sin dirección, el control es imposible, debido a que se realiza sobre lo planeado y sobre criterios preestablecidos.

“Consiste en la medición y corrección de rendimiento de los componentes de la empresa con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos y planes ideados para su logro. El control tiene como fin señalar las debilidades y errores con el propósito de rectificarlos e impedir su repetición.” (Anzola, 2010, pág. 122)

Según (Fred, 2008, pág. 11) el control, último paso del proceso administrativo, consiste en medir o evaluar los resultados en la gestión, respecto a lo planificado.

Mediante la función de control se analiza y discute sobre los aciertos y desaciertos de la gestión, que se determinan por la comparación de los resultados alcanzados, con los planeados a partir de ellos de adoptan las medidas de corrección que sean necesarias, que sirvan para retroalimentar el próximo proceso.

##### ➤ **Importancia del control**

Para (Benavides , 2014, pág. 272) la importancia del control de basa en los siguientes puntos pues promueve el aseguramiento de la calidad



Establece medidas para corregir las siguientes actividades, de tal forma que se alcance los planes exitosamente detecta los vacíos que se dan en la planeación:

- Es aplicable: objetos, personas, direcciones.
- “Se puede determinar y analizar las causas posibles que originan las desviaciones para que no vuelvan a repetirse en un futuro.” (Benavides , 2014)
- “Localiza los sectores responsables de la administración desde el momento que se establece las medidas correctivas.” (Benavides , 2014)

➤ **La palabra control viene de varios significados en administración**

- Control como función restrictiva y coercitiva. Utilizado con el fin de cohibir o limitar ciertos tipos de desvíos indeseables o de comportamientos no aceptados.
- Control como sistema automático de regulación. Utilizado con el fin de mantener un grado constante de flujo o un sistema en funcionamiento.
- Control como función administrativa. Forma parte del proceso administrativo, del mismo modo que la planeación, la organización y la dirección.

**Enfoques sobre el control administrativo**

➤ **Control anticipado o preventivo**

(Bernal & Sierra, 2013, pág. 328) “Es el tipo de control más deseable para los administrativos y se realiza antes de que los procesos o eventos se implementen. Tiene como propósito evitar que se



presenten problemas antes de que las actividades planeadas se ejecuten.”

“La clave para el control preventivo es la toma de medidas administrativas antes de implementar acciones, y para ello es importante contar con la información oportuna y confiable sobre el entorno específico y general que permita prever cambios antes que ocurran los hechos”

➤ **Control durante y concurrente**

“El control que se realiza durante el tiempo que se está ejecutando una determinada actividad. La forma más usual de realizar control concurrente es la supervisión directa durante el tiempo de la actividad de trabajo. Es la supervisión que se realiza durante y en el sitio de trabajo.” (Bernal & Sierra, 2013, pág. 328)

➤ **Control posterior o de retroalimentación**

Para (Bernal & Sierra, 2013, pág. 328) el control de retroalimentación (utilizar la información para realizar cambios) se lleva a cabo sobre actividades o procesos ejecutados, informa sobre la eficacia de los resultados obtenidos respecto de lo previsto y es fundamental para retroalimentar sobre resultados.

Cuando se han implementado controles previos a los procesos durante éstos, los controles posteriores son de gran importancia, pero cuando el control solo se efectúa al final sin controles previos, las consecuencias pueden ser altamente negativas para las organizaciones.



En las organizaciones, es fundamental que se realicen los tres tipos de control, con el propósito de evitar y ajustar problemas de tal forma que se minimicen las consecuencias negativas para la empresa y, por el contrario, se optimicen los resultados en función de una mejor competencia empresarial.

## **2.3. Marco conceptual**

### **2.3.1. Administración**

“Es la manera de integrar las organizaciones o parte de ellas proceso de prever, planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz.” (Chiavenato, 2006, pág. 17)

### **2.3.2. Comunicación organizacional**

Para (Andrade, 2005, pág. 15) es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio.

### **2.3.3. Coaching**

El coaching es una herramienta que aporta y contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional de quienes se esfuerzan por conseguir proactivamente el éxito; por lo tanto, este puede entenderse como un proceso integral que busca ayudar a las personas a producir resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios y organizaciones; a través del cual se mejora el desempeño, se profundiza en el conocimiento de sí mismos y mejora la calidad de vida. (Correa Lozano, 2008, pág. 128)

### **2.3.4. Eficacia**

“Es una medida del logro de resultados, es decir la capacidad de cumplir objetivos y alcanzar resultados. En términos globales, significa la capacidad



de una organización para satisfacer las necesidades del ambiente o mercado. Se relaciona con fines deseados.” (Chiavenato, 2006, pág. 16)

### **2.3.5. Eficiencia**

“Ejecutar bien y correctamente las tareas. El trabajo eficiente es un trabajo bien ejecutado en relación con los recursos utilizados. (Chiavenato, 2006, pág. 17)

### **2.3.6. Motivación**

“Es el estado íntimo que lleva a una persona a comportarse de tal forma que asegure el alcance de determinado objetivo, o a involucrarse en una actividad para satisfacer necesidades personales.” (Anzola, 2010, pág. 52)

## **2.4. Marco empresarial**

### **2.4.1. Datos generales**

- **Razón social:** D´Pastelo
- **Ruc:** 10419526733
- **Teléfono:** 946714447
- **Correo:** angelcorrales2902@gmail.com
- **Dueño:** Corrales Taiña Rodolfo Ángel



### 2.4.2. Organigrama de la empresa de tortas D'Pastelo

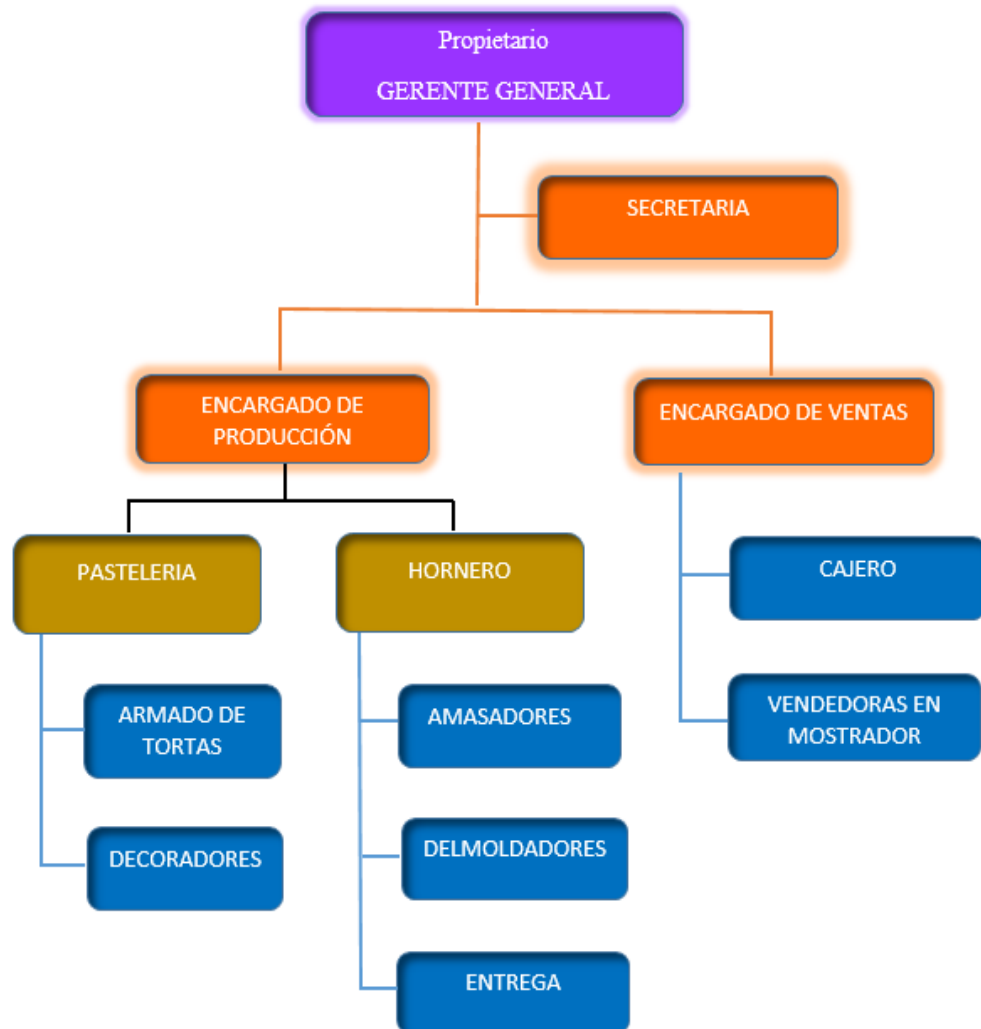


Figura N° 1. Organigrama  
Fuente: Elaboración propia

### 2.4.3. Historia Empresarial

La empresa de tortas D'Pastelo, inicio sus operaciones el 01 de Abril de 2014 en un local ubicado en la calle Belén N°325 de la ciudad del cusco, al inicio esta empresa no solo ofrecía ventas de tortas si no también el servicio de cafetería es por eso que solo contaba con 10 trabajadores, posteriormente el año 2015 hizo un cambio de giro solo se dedicaría a la producción y comercialización de tortas e hizo su traslado a un local mucho más amplio



y más comercial, este local actualmente está ubicado en la calle Belén N°565, y cuenta con 25 trabajadores los cuales trabajan en las diferentes áreas de la empresa.

#### **2.4.4. Misión**

Elaborar tortas con calidad e higiene, satisfaciendo los gustos de los clientes a través de nuestra gama de sabores, buscando siempre cumplir con las exigencias del mercado consumidor.

### **2.5. Variable de estudio**

#### **2.5.1. Variable**

Gestión Administrativa

#### **2.5.2. Conceptualización de la variable**

“La gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y de las cosas mediante el desempeño de ciertas labores de esenciales como son la planeación, organización, dirección y control. (Anzola, 2002, pág. 70)



2.5.3. Operacionalización de la variable

Tabla 2 Operacionalización de la variable

TÍTULO: Gestión Administrativa en la empresa de tortas D’Pastelo - Cusco 2018

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b>Gestión administrativa</b></p> <p>La gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo; es decir, es el conjunto de labores que se emprenden para alcanzar las metas u objetivos de la empresa con la ayuda de las</p>	<p><b>PLANEACIÓN:</b> “La planeación es la parte más importante de las funciones administrativas, ya que se trata de decidir qué hacer, como hacerlo, donde hacerlo, quien lo va hacer, y cuando hacerlo. En si la planeación es una actividad que brinda previamente las respuestas de las interrogantes anteriores, relacionadas con las cuatro áreas básicas de toda empresa, producción, mercados, finanzas, personal. (Anzola, 2010, pág. 62)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Estándar</li> <li>• Políticas</li> <li>• Estrategia</li> <li>• Presupuesto</li> <li>• Pronóstico</li> <li>• Reglas</li> <li>• Métodos</li> </ul>
	<p><b>ORGANIZACIÓN:</b> Es el de proceso de organizar; es decir es la manera en que se dispone el trabajo y se asigna entre el personal de la compañía para alcanzar eficientemente los objetivos de la misma.” (Anzola, 2010, pág. 94)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puesto de trabajo</li> <li>• División de trabajo</li> <li>• Combinación de tareas</li> <li>• Coordinación de trabajo</li> <li>• Seguimiento y reorganización</li> </ul>



<p>personas y los recursos. Para ello, se vale de ciertas labores esenciales como la planeación, la organización, la dirección y el control. (Anzola, 2002, pág. 70)</p>	<p><b>DIRECCIÓN:</b> Según la dirección se puede entender como la capacidad de guiar y motivar a los trabajadores para conseguir los objetivos de la empresa.</p> <p>En esencia, la dirección implica el logro de objetivos con o por medio de personas. Por lo que un dirigente debe interesarse por el trabajo y por las relaciones humanas. (Anzola, 2010, pág. 110)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderazgo</li><li>• Motivación</li><li>• Comunicación</li><li>• Riesgo</li><li>• Creatividad innovación</li></ul>
	<p><b>CONTROL:</b> El control o evaluación, como hoy se conoce; consiste en el proceso sistemático de regular o medir las actividades que desarrolla la organización para que estas coincidan con los objetivos y expectativas establecidos en sus planes. Así la planeación, la organización, la dirección y control estén estrechamente relacionados. Sin planes, sin organización y sin dirección, el control es imposible, debido a que se realiza sobre lo planeado y sobre criterios preestablecidos. (Bernal &amp; Sierra, 2013, pág. 326)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Control anticipado o preventivo</li><li>• Control durante o concurrente</li><li>• Control posterior o de retroalimentación</li></ul>



## CAPÍTULO III

### MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Tipo de investigación

Según (Carrasco , 2013, pág. 16) el estudio de investigación es básico porque no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar nuestros conocimientos acerca de la realidad estudiada. Su objetivo lo constituyen las teorías científicas, las mismas que analiza para perfeccionar sus contenidos.

#### 3.2. Enfoque de la investigación

El trabajo de investigación posee un enfoque cuantitativo, “Utiliza la recolección de datos, base a la medición numérica y análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamientos y probar teorías” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 4)

#### 3.3. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental transversal, según (Hernandez,Fernendez & Baptista, 2014), recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

#### 3.4. Alcance de la investigación

La siguiente investigación es descriptivo por que buscó especificar las propiedades y características del objeto de estudio, según (Hernandez,Fernendez & Baptista, 2014), es decir se describirá el comportamiento de la variable gestión administrativa en la empresa de tortas D`Pastelo-Cusco.

#### 3.5. Población y muestra de la investigación

##### 3.5.1. Población

La población objetiva de la investigación estará conformada por los trabajadores de la empresa D`Pastelo Cusco, que hacen un total de 25 personas.



### **3.5.2. Muestra**

La muestra es la misma cantidad de colaboradores que la población.

## **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **3.6.1. Técnica**

Para la presente investigación se empleó como técnica de recolección de datos la encuesta, que se aplicó a los trabajadores de la empresa de tortas D`Pastelo Cusco.

### **3.6.2. Instrumento**

Para la presente investigación como instrumento de recolección de datos se elaboró el cuestionario con preguntas cerradas, con alternativas utilizando la escala de Likert, de acuerdo a la variable de estudio.

## **3.7. Procesamiento de datos**

Para el procesamiento de la información se utilizó los programas de Excel, SPSS, que son herramientas que ayudaron a tabular y procesar los datos recolectando a través de la encuesta, estos programas ayudaron al diseño de la base de datos, transformaciones de los datos, validación de datos, análisis, figuras, tablas e informes, facilitando un análisis integral de la información.

## CAPÍTULO IV

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

## 4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir cómo es la Gestión Administrativa en la empresa de tortas D´Pastelo –Cusco, 2018, se aplicó un cuestionario a los 25 trabajadores de la empresa, en el que se consideró 21 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1

## Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Gestión Administrativa	Planeación	Misión	1
		Estándar	2
		Políticas	3
		Estrategia	4
		Presupuesto	5
		Reglas	6
		Métodos	7
		Pronóstico	8
	Organización	Puesto de trabajo	9
		División de trabajo	10
		Combinación de tareas	11
		Coordinación del trabajo	12
		Seguimiento y reorganización	13
	Dirección	Liderazgo	14
		Motivación	15
		Comunicación	16
		Riesgo	17
		Creatividad innovación	18
	Control	Control anticipado	19
		Control durante o concurrente	20
		Control posterior o de retroalimentación	21

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de medición e interpretación.

**Tabla 2****Descripción de la Baremación y escala de interpretación**

Promedio	Escala de Interpretación
1,00 – 1,80	Muy malo
1,81 – 2,60	Malo
2,61 – 3,40	Regular
3,41– 4,20	Bueno
4,21– 5	Muy bueno

Fuente: Elaboración propia

**4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado**

Para determinar la fiabilidad del instrumento utilizado en la descripción de la gestión administrativa en la empresa de tortas D'Pastelo Cusco 2018. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.9. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.9. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

**Tabla 3****Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.942	21

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.942 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.



## 4.2. Características de la muestra

**Tabla 4**

**Género de los encuestados**

	<b>f</b>	<b>%</b>
Femenino	6	24%
Masculino	19	76%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

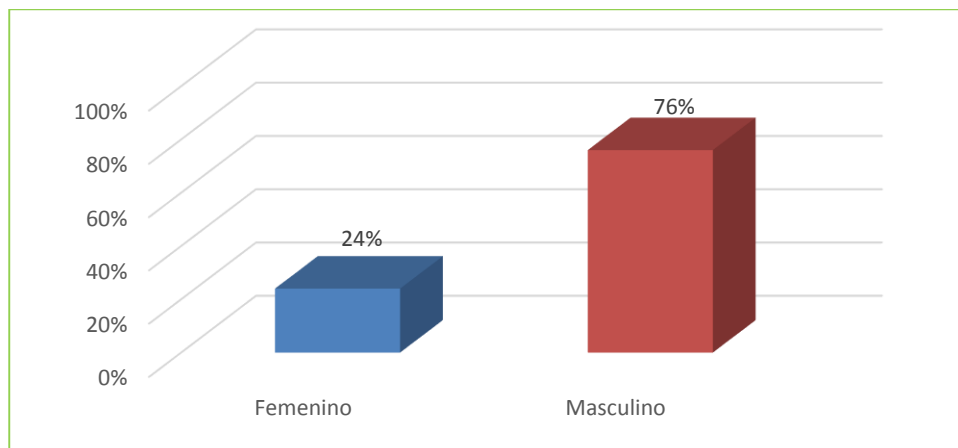


Figura N° 2. Género de los encuestados

Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación y análisis:**

Se observa en la tabla 4 que del 100% de los encuestados, 76% son varones y 24% son mujeres. En lo que se refiere al género se puede mencionar que la mayoría de trabajadores en la empresa D'Pastelo son varones esto por la demanda laboral.

**Tabla 5**

**Edad de los encuestados**

	<b>f</b>	<b>%</b>
18 – 25	23	92%
26 – 30	2	8%
31 – 35	0	0%
>=36	0	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

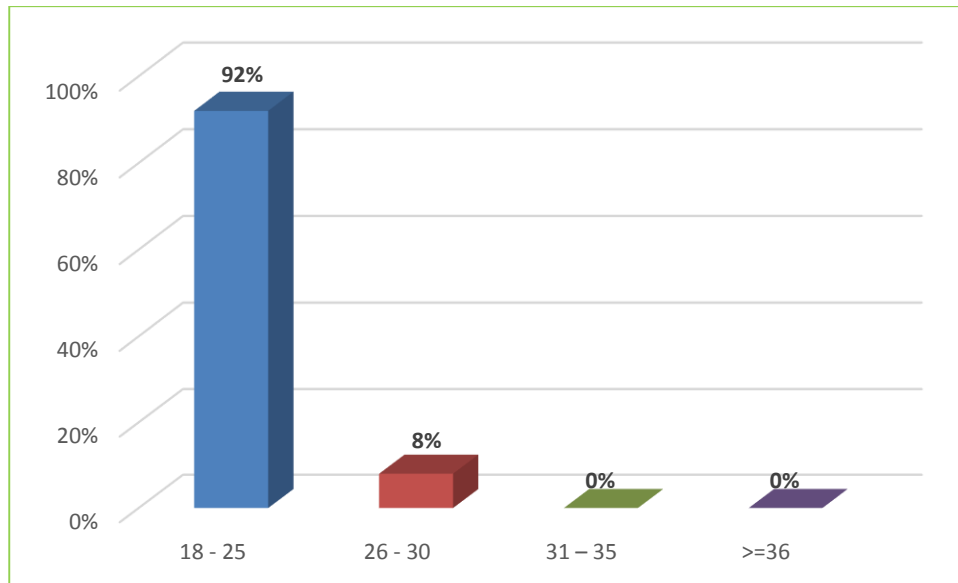


Figura N° 3. Edad de los encuestados  
Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis:

Referente a la edad de los encuestados en la tabla 5 se observa que el 92% de los trabajadores tienen entre 18 a 25 años y el 8% tienen entre 26 a 30 años. Esto nos indica que la mayoría de los trabajadores en la empresa de D'Pastelo su edad es entre 18 y 25 años esto es porque tienen mayor capacidad de adaptarse al ritmo de trabajo.

### Tabla 6

#### Grado de instrucción de los encuestados

	f	%
Sin estudio	0	0%
Secundaria	22	88%
Estudios técnicos	2	8%
Estudios universitarios	1	4%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

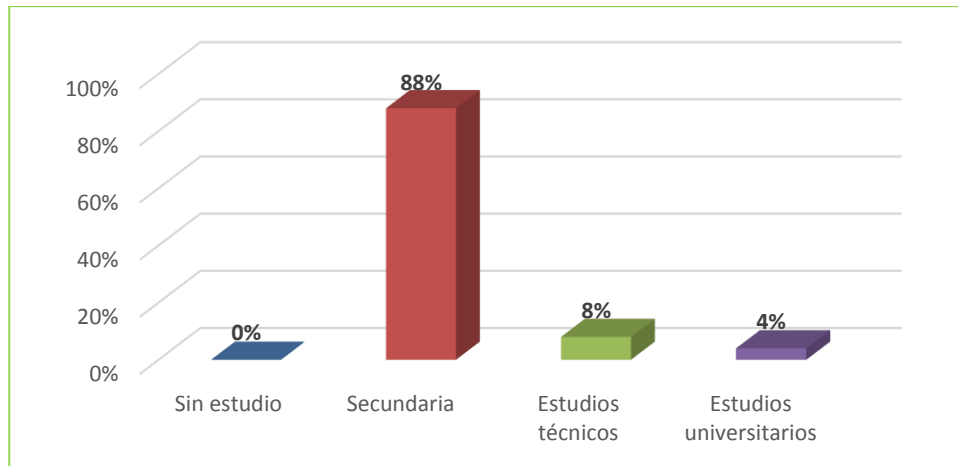


Figura N° 4. Grado de instrucción de los encuestados  
Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

Según la tabla 6, en cuanto al grado de instrucción de los 25 encuestados, el 88% tiene estudios secundarios, el 8 % estudios técnicos y 4% estudios universitarios. Esto nos indica que su grado de instrucción de la gran mayoría de los trabajadores de la empresa D'Pastelo es nivel secundario.

**4.3. Resultados de las dimensiones de la variable Gestión administrativa**

Para describir cómo es la gestión administrativa en la empresa de tortas D'Pastelo Cusco 2018. Se consideró las dimensiones: Planeación, organización, dirección y control. Los resultados se presentan a continuación:

**4.3.1. Planeación**

El objetivo es describir como es la planeación en la empresa de tortas D'Pastelo Cusco 2018.

**Tabla 7**  
*planeación*

	f	%
Muy malo	0	0%
Malo	1	4%
Regular	16	64%
Bueno	6	24%
Muy bueno	2	8%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

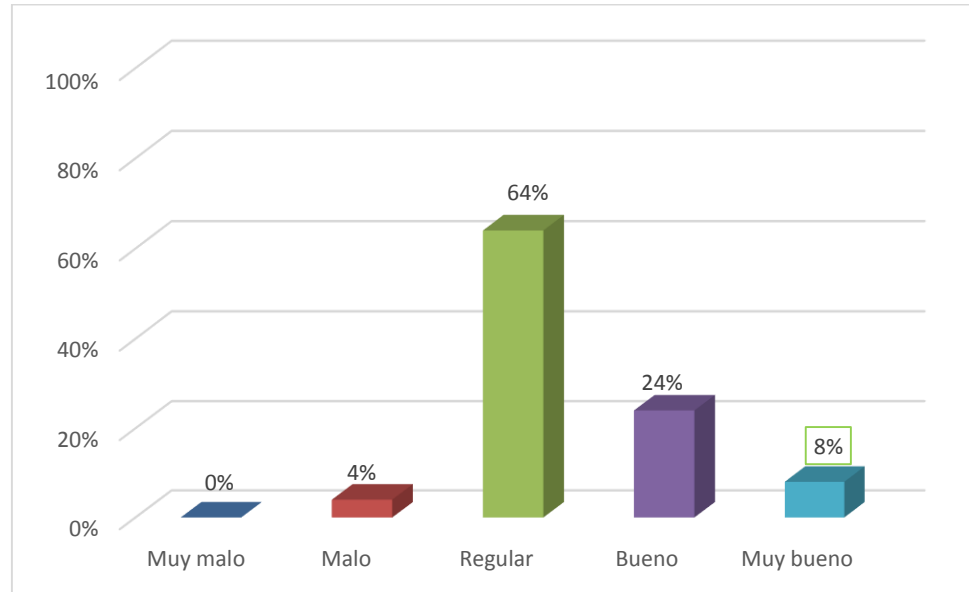


Figura N° 5. Planeación  
Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis

Al realizar el procesamiento de datos se obtuvo que el 64% de los trabajadores de la empresa de tortas D'Pastelo consideran que la planeación es regular, 24 % consideran que es buena, 8% consideran que es muy buena y el 4% considera que es malo.

En lo que se refiere a la planeación, el porcentaje más alto es de 64% lo que indica que es regular ya que solo a veces se pone en práctica la misión por que los trabajadores no lo tienen en claro, de igual manera no es siempre puesto en práctica el estándar, esto debido a que no se realiza la comparación de resultados, ocasionalmente ponen en práctica un debido pronóstico y regularmente manejan un presupuesto adecuado para la ejecución de procesos, finalmente las reglas establecidas por la empresa no son cumplidas por los trabajadores esto porque la empresa no aplica sanciones.

#### A) Indicadores de la dimensión planeación

Los indicadores de la dimensión planeación son: Misión, estándar, políticas, estrategia, presupuesto, reglas, métodos, pronóstico

**Tabla 8**

**Indicadores de la dimensión planeación**

	Muy malo		Malo		Regular		Bueno		Muy bueno		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Misión	1	4%	3	12%	13	52%	6	24%	2	8%	25	100%
Estándar	1	4%	6	24%	14	56%	2	8%	2	8%	25	100%
Políticas	0	0%	0	0%	2	8%	10	40%	13	52%	25	100%
Estrategia	0	0%	2	8%	2	8%	7	28%	14	56%	25	100%
Presupuesto	2	8%	11	44%	8	32%	1	4%	3	12%	25	100%
Reglas	1	4%	7	28%	15	60%	0	0%	2	8%	25	100%
Métodos	3	12%	12	48%	7	28%	1	4%	2	8%	25	100%
Pronóstico	0	0%	0	0%	2	8%	14	56%	9	36%	25	100%

Fuente: Elaboración propia

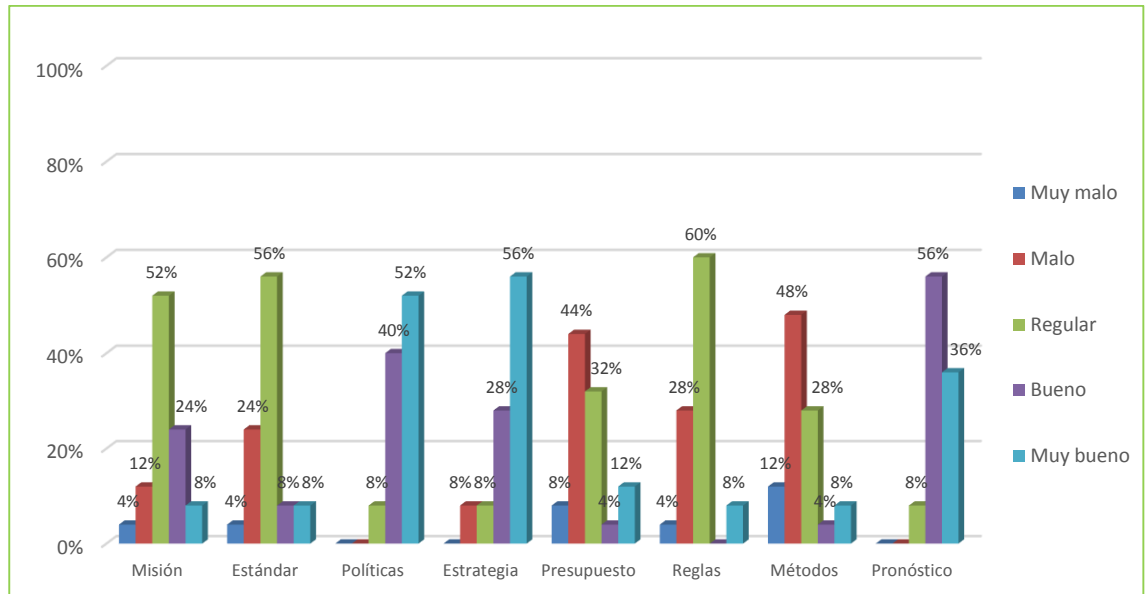


Figura N° 6. Indicadores de la dimensión Planeación

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

- El 52% de los trabajadores de la empresa de tortas D Pastelo considera que la misión se pone en práctica de manera regular, 24% bueno, 12% malo, 8% muy bueno y un 4% muy malo, de los resultados obtenidos se puede indicar que la misión en la empresa de tortas D Pastelo es regular ya que no se está tomando



en cuenta del todo la misión por ende no se está poniendo en práctica el propósito de la empresa en el desempeño de sus funciones del personal debido a que este no es de conocimiento del personal lo que impide que sea practicado y no se sientan comprometidos con la empresa.

- El 56% de los trabajadores de la empresa de tortas D´Pastelo considera que el estándar se pone en práctica de forma regular, 24% malo, 8% bueno, 8% muy bueno y un 4% muy malo, de los resultados obtenidos se puede indicar que el estandar en la empresa de tortas D´Pastelo es regular, ya que el administrador no siempre se pone en práctica la comparación de resultados en un determinado tiempo provocando la desinformación actualizada de los diferentes resultados de la empresa.
- El 52% de los trabajadores de la empresa de tortas D´Pastelo considera que la implementación de políticas sería muy buena, 40% bueno, y un 8 % regular, de los resultados obtenidos se puede indicar que la implementación de políticas en la empresa de tortas D´Pastelo es muy bueno, estas servirían de guía para usar como iniciativa en la aplicación de una norma en particular por parte del administrador, esto permitiría el logro de los diferentes objetivos de la empresa.
- El 56% de los trabajadores de la empresa de tortas D´Pastelo considera que la implementación de estrategias sería muy buena, 28% bueno, 8% regular, y un 8% malo, de los resultados obtenidos se puede indicar que la implementación de estrategias en la empresa de tortas D´Pastelo es muy buena, ya que este permitiría obtener mayor participación de la empresa en el mercado permitiendo de manera eficaz el logro de los diferentes objetivos de la empresa.
- El 44% de los trabajadores de la empresa de tortas D´Pastelo considera que el presupuesto es malo, 32% regular, 12% muy bueno, 8% muy malo y un 4% bueno, de los resultados obtenidos se puede indicar que el presupuesto en la empresa de tortas D´Pastelo es regular ya que en un gran porcentaje los trabajadores coinciden que el administrador no realiza un buen presupuesto que la empresa requerirá en un determinado tiempo para llevar a cabo los diferentes procesos provocando una mala planeación integra de las diferentes operaciones
- El 60% de los trabajadores de la empresa de tortas D´Pastelo considera que el pronóstico se realiza de forma regular, 28% malo, 8% muy bueno y un 4% muy



malo de los resultados obtenidos se puede indicar que el pronóstico en la empresa de tortas D'Pastelo es regular, ya que en un gran porcentaje los trabajadores coinciden que la empresa no siempre se encarga de realizar un plan teniendo en cuenta un pronóstico en los diferentes procesos de la empresa ,el cual impide tener una previsión de las ventas y procesos durante un determinado periodo futuro evitando perdidas a la empresa.

- El 48% de los trabajadores de la empresa de tortas D'Pastelo considera que no se está poniendo en práctica las reglas establecidas en la empresa, 28% regular, 12% malo, 8% muy bueno y un 12 % muy malo, de los resultados obtenidos se puede indicar que las reglas en la empresa de tortas D'Pastelo es malo, ya que estos no están debidamente claros, no es de conocimiento del personal y finalmente al incumplir estas reglas, el personal no es debidamente sancionado.
- El 56% de los trabajadores de la empresa de tortas D'Pastelo considera que sería muy bueno la implementación de métodos para el logro de objetivos, el 36% muy bueno, mientras el 8% regular, de los resultados obtenidos se puede indicar que los métodos que en la empresa de tortas D'Pastelo es muy bueno, ya que este sería un medio que ayudaría a simplificar el trabajo en un determinado tiempo.

**B) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión planeación**

**Tabla 9**

**Comparación promedio de los indicadores de la dimensión planeación**

	Promedio	Interpretación
Misión	3.20	Regular
Estándar	2.92	Regular
Políticas	4.44	Muy bueno
Estrategias	4.32	Muy bueno
Presupuesto	2.68	Regular
Pronostico	2.80	Regular
Reglas	2.48	Malo
Métodos	4.28	Muy bueno
<b>Planeación</b>	<b>3.39</b>	<b>Regular</b>

Fuente: Elaboración propia

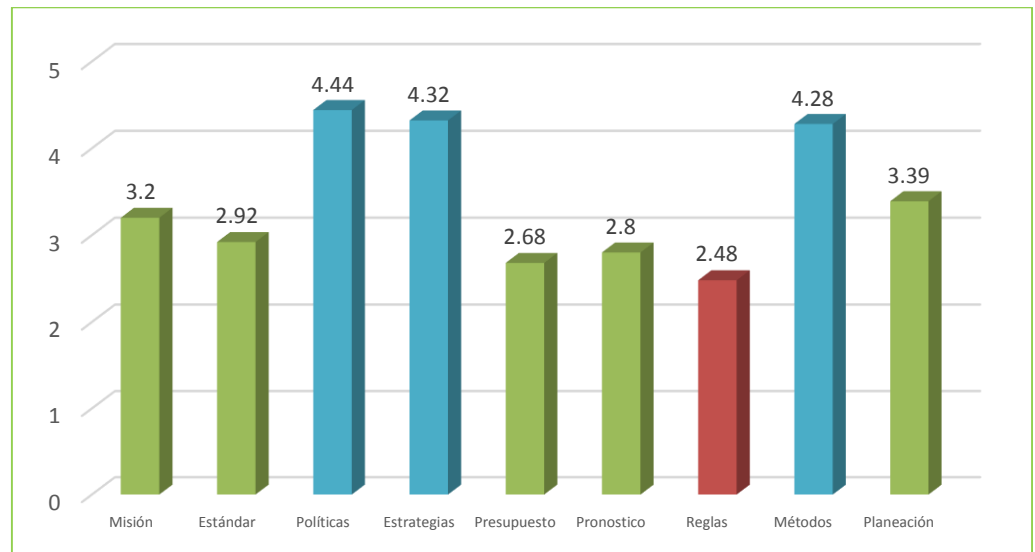


Figura N° 7. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión planeación  
Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

En la comparación promedio de los indicadores de la planeación se observa que la misión, estándar, presupuesto, pronostico están en nivel regular cuyos promedios se muestran en la figura N°3 reflejan los siguientes resultados 3.2, 2.92, 2.68 y 2.8 respectivamente, mientras que las políticas, estrategias y métodos se encuentran en un nivel muy bueno y están reflejados en los siguientes resultados 4.44, 4.32 y 4.28 mientras que reglas se encuentra en un nivel malo con un promedio de 2.48 en conclusión la dimensión planeación se encuentra con un promedio de 3.39; lo que indica que la planeación en la empresa de tortas D’Pastelo es regular.

**4.3.2. Organización**

El objetivo describir como es la organización administrativa en la empresa de tortas D’Pastelo- Cusco, 2018.

**Tabla 10**

**Organización**

	f	%
Muy malo	1	4%
Malo	6	24%



Regular	14	56%
Bueno	0	0%
Muy bueno	4	16%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

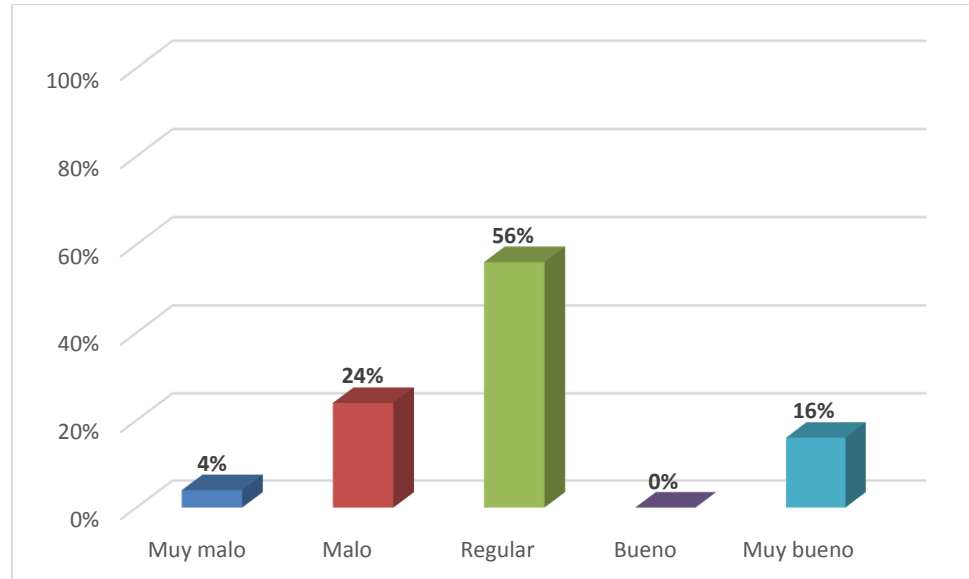


Figura N° 8. Organización  
Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis

El 56% de los trabajadores encuestados de la empresa de tortas D'Pastelo considera que la organización es regular, un 24 % que es malo, un 16% que es muy bueno y el 4% que es muy malo.

En lo que se refiere a la organización, el porcentaje más alto es de 56% lo que indica que es regular ya que los puestos de trabajos no están definidos correctamente creando así la confusión de actividades a realizar, la división del trabajo regularmente se realiza de acuerdo a la especialización, no siempre se realiza una buena combinación de tareas ya que los auxiliares de producción y ventas no cuentan con la capacidad de organización, de igual manera pasa con la coordinación y comunicación creando una descoordinación en las diferentes labores finalmente se realiza un pequeño seguimiento de control en las diferentes labores realizadas por el personal.

**A) Indicadores de la dimensión organización**

Los indicadores de la dimensión organización son: puesto de trabajo, división de trabajo, combinación de tareas, coordinación del trabajo, seguimiento y reorganización.

**Tabla 11**

**Indicadores de la dimensión organización**

	Puesto de trabajo		División de trabajo		Combinación de tareas		Coordinación del trabajo		Seguimiento y reorganización	
	f	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Muy malo	2	8%	1	4%	0	0%	0	0%	2	8%
Malo	9	36%	10	40%	9	36%	12	48%	9	36%
Regular	10	40%	11	40%	12	48%	8	32%	9	36%
Bueno	1	4%	2	8%	1	4%	3	12%	1	4%
Muy bueno	3	12%	2	8%	3	12%	2	8%	4	16%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

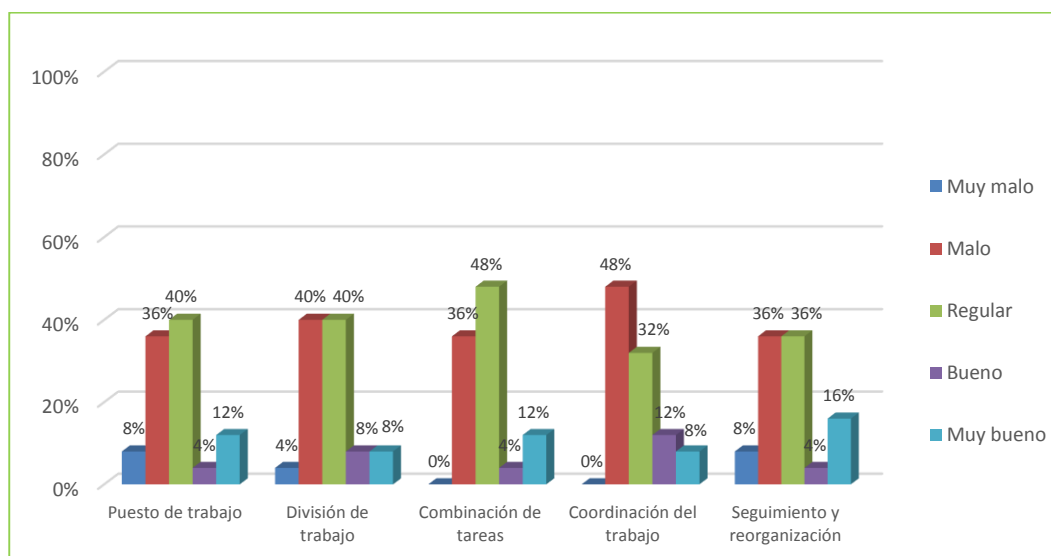


Figura N° 9. Indicadores de la dimensión organización

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

- El 40% de los de los trabajadores de la empresa de tortas D'Pastelo considera que la definición de los puestos de trabajo es regular, el 36% que es mala, el 12% muy bueno, el 8% muy malo, mientras el 4% muy bueno. De los resultados obtenidos se puede indicar que los puestos de trabajo en



la empresa de tortas D'Pastelo es regular, ya que estos no están debidamente definidos provocando la confusión de los diferentes procesos en la empresa provocando que no se consigan las metas establecidas.

- El 40% de los de los trabajadores de la empresa de tortas D'Pastelo considera que la división del trabajo es regular, el 40% que es malo, el 8% bueno, 8% muy bueno, mientras el 4% muy malo. De los resultados obtenidos se puede indicar que la división del trabajo en la empresa de tortas D'Pastelo es regular, ya que estos son realizados de alguna forma de acuerdo a su especialización del personal y son agrupados con la finalidad de que exista un mejor resultado.
- El 48% de los de los trabajadores de la empresa de tortas D'Pastelo considera que la combinación de tareas es regular, el 36% malo, el 12% muy bueno, mientras el 4% muy bueno. De los resultados obtenidos se puede mencionar que la combinación de tareas en la empresa de tortas D'Pastelo es regular ya que no siempre el personal es agrupado dependiendo las tareas relacionadas, de acuerdo a sus destrezas o niveles de experiencia provocando la irresponsabilidad en la realización de las tareas combinadas.
- El 48% de los de los trabajadores de la empresa de tortas D'Pastelo considera que la coordinación de trabajo es malo, el 32% regular, el 12% bueno mientras el 8% muy bueno. De los resultados obtenidos se puede indicar que la coordinación de trabajo en la empresa de tortas D'Pastelo es regular ya que el administrador y los auxiliares de ventas y producción mantienen una coordinación de algunos y no de todos los procesos, por otro lado los trabajadores desconocen de todos los procesos en el área de producción que realizan sus demás compañeros de trabajo, creando retrasos y no realizando bien su trabajo.
- El 36% de los de los trabajadores de la empresa de tortas D'Pastelo considera que el seguimiento y reorganización, el 36% regular, 16% muy bueno, 8% muy malo, mientras un 4% regular. De los resultados obtenidos se puede indicar que seguimiento y reorganización en la empresa de tortas

D'Pastelo es regular ya se realiza un pequeño control de los diferentes procesos en la empresa pero este no es realizado de manera continua.

**B) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión organización**

**Tabla 12**

**Comparación promedio de los indicadores de la dimensión organización**

	Promedio	Interpretación
Puesto de trabajo	2.76	Regular
División de trabajo	2.76	Regular
Combinación de tareas	2.92	Regular
Coordinación del trabajo	2.80	Regular
Seguimiento y reorganización	2.84	Regular
<b>Organización</b>	<b>2.82</b>	<b>Regular</b>

Fuente: Elaboración propia

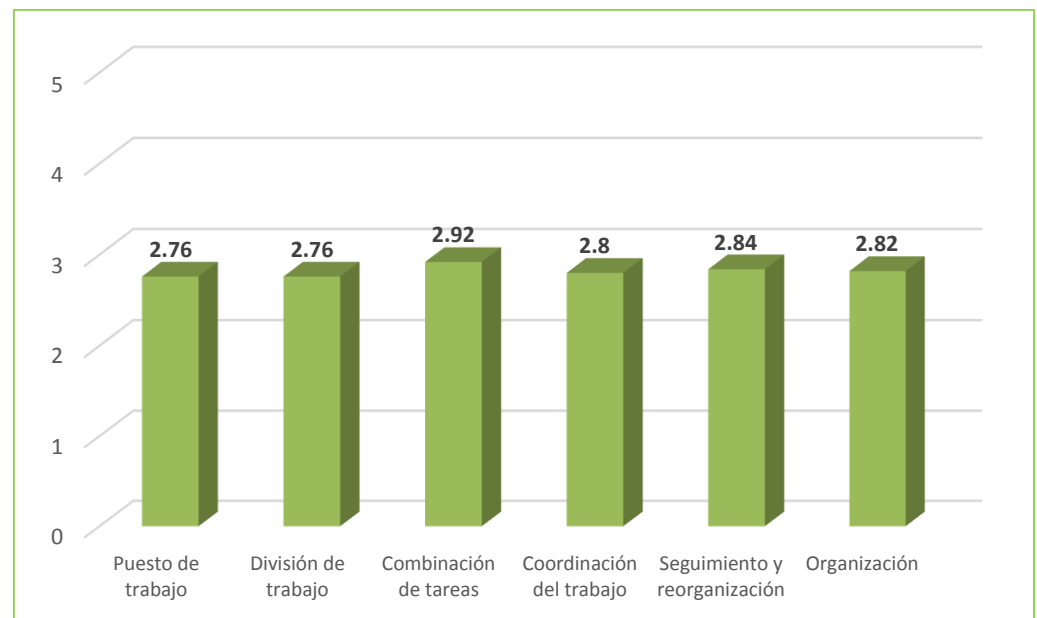


Figura N° 10. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión organización

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis:

En la comparación promedio de los indicadores de la organización se observa que el puesto de trabajo, división del trabajo, combinación del trabajo, coordinación del trabajo y seguimiento y reorganización están en nivel regular cuyos promedios se muestran en la figura N° 9 reflejan los siguientes resultados 2.76, 2.76, 2.92, 2.8 y 2.84 respectivamente, lo que indica que la organización en la empresa de tortas D'Pastelo es regular.

#### 4.3.3. Dirección

El objetivo es describir como es la dirección administrativa en la empresa de tortas D'Pastelo - Cusco, 2018.

**Tabla 13**

#### *Dirección*

	f	%
Muy malo	1	4%
Malo	5	20%
Regular	15	60%
Bueno	1	4%
Muy bueno	3	12%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

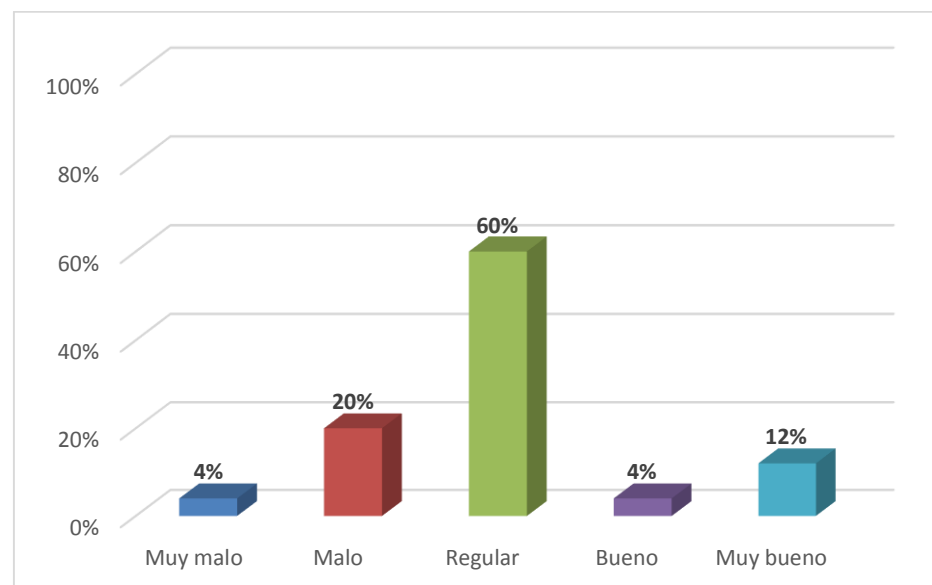


Figura N° 11. Dirección  
Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

El 60% de los trabajadores de la empresa de tortas D´Pastelo considera que la dirección es regular, un 20 % que es mala, el 12% que es muy buena, el 4% que es muy malo y finalmente el 4% bueno.

En lo que se refiere a la dirección el porcentaje más alto es de 60% lo que indica que es regular en la empresa de tortas D´Pastelo, ya que el administrador de la empresa no cuenta con la suficiente capacidad para guiar y motivar a los trabajadores de la empresa, no existe una buena comunicación entre el administrador y el personal debido a que en la empresa no cuentan con los suficientes medios necesarios, la empresa en ocasiones toma riesgos necesarios para influir en los resultados, del mismo modo los trabajadores de la empresa regularmente ponen en práctica la generación de nuevas ideas para la mejora de resultados.

**A) Indicadores de la dimensión dirección**

Los indicadores de la dimensión dirección son: liderazgo, motivación, comunicación, riesgo, creatividad innovación.

**Tabla 14****Indicadores de la dimensión dirección**

	Liderazgo		Motivación		Comunicación		Riesgo		Creatividad Innovación	
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%
Muy malo	0	0%	0	0%	7	28%	1	4%	1	4%
Malo	7	28%	13	52%	4	16%	8	32%	11	44%
Regular	12	48%	7	28%	8	32%	10	40%	10	40%
Bueno	3	12%	3	12%	6	24%	4	16%	0	0%
Muy bueno	3	12%	2	8.0%	0	0	2	8%	3	12%
Total	25	100%	25	100%	25	100%	25	100%	25	100%

Fuente: Elaboración propia

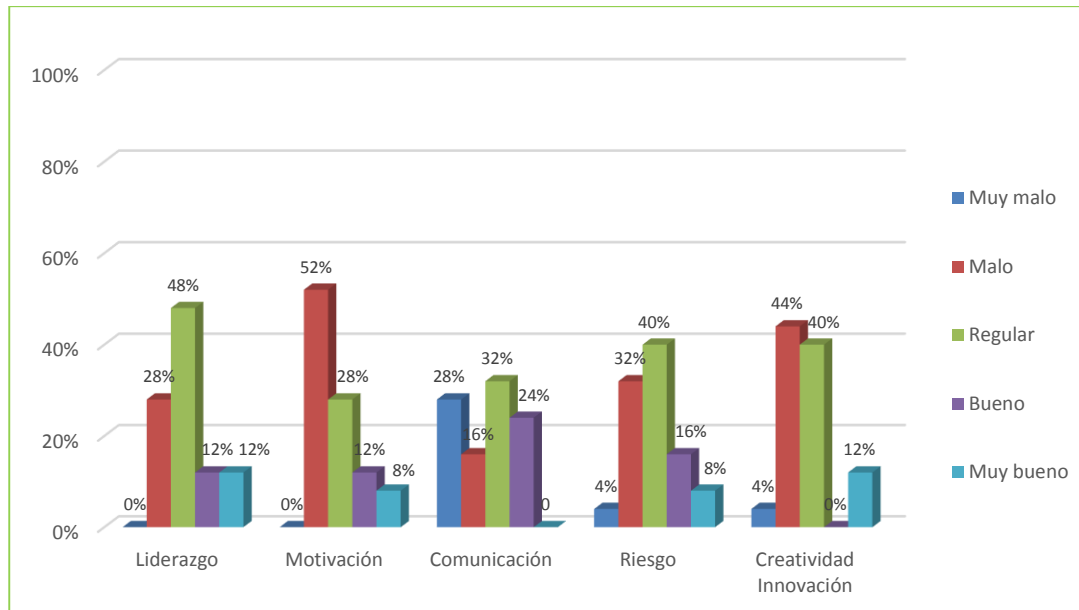


Figura N° 12. Indicadores de la dimensión dirección  
Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis:

- El 48% de los trabajadores de la empresa de tortas D'Pastelo considera que el liderazgo se pone en práctica de manera regular, 28% malo, 12% bueno, 12% muy bueno. De los resultados obtenidos se puede indicar que el liderazgo por parte jefe superior en la empresa de tortas D'Pastelo es regular ya que este no cuenta con la capacidad de persuadir a los trabajadores como se debería, provocando la disminución en el rendimiento empresarial, la insatisfacción, la desmotivación y disminución en las ventas, producción en la empresa.
- El 52% de los trabajadores de la empresa de tortas D'Pastelo considera que la motivación es mala, el 28% regular, el 12% bueno, mientras el 8% muy bueno. De los resultados obtenidos se puede indicar que la motivación en la empresa de tortas D'Pastelo es regular, ya que el jefe superior, en este caso el administrador no impulsa del todo a los trabajadores y no es capaz de detectar las necesidades del trabajador para ayudarlo a satisfacer las necesidades con la finalidad que este se sienta con ganas de trabajar provocando un mayor compromiso de parte del trabajador con la empresa.



- El 32% de los trabajadores de la empresa de tortas D'Pastelo considera que la comunicación es regular, el 28% regular, el 24 % bueno, mientras un 16% malo. De los resultados obtenidos se puede indicar que la comunicación en la empresa de tortas D'Pastelo es mala ya que en la empresa comenzando por el administrador y los auxiliares no mantienen una debida comunicación sobre los diferentes procesos que se realiza en la empresa provocando la desinformación y descoordinación de los diferentes procesos de la empresa.
- El 40% de los trabajadores de la empresa de tortas D'Pastelo considera que la empresa toma riesgos necesarios para influir en el resultado de manera regular, el 32% malo, el 16% bueno, el 8% muy bueno, mientras el 4 % muy malo. De los resultados obtenidos se puede indicar que en la empresa de tortas D'Pastelo la toma riesgos es regular, ya que el administrador no se siente del todo seguro para tomar en cuenta nuevas propuestas como la diversificación de sus productos.
- El 44% de los trabajadores de la empresa de tortas D'Pastelo considera que la creatividad e innovación es mala, el 40% regular, 12% muy bueno y el 4 % muy malo. De los resultados obtenidos se puede mencionar que en la empresa de tortas D'Pastelo la creatividad e innovación es regular, ya que los trabajadores de la empresa no ponen en práctica sus conocimientos para generar nuevas ideas para la mejora de resultados.

**B) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión dirección**

**Tabla 15**

**Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Dirección**

	<b>Promedio</b>	<b>Interpretación</b>
Liderazgo	3.08	Regular



Motivación	2.76	Regular
Comunicación	2.52	Malo
Riesgo	2.92	Regular
Creatividad innovación	2.72	Regular
<b>Dirección</b>	<b>2.80</b>	<b>Regular</b>

Fuente: Elaboración propia

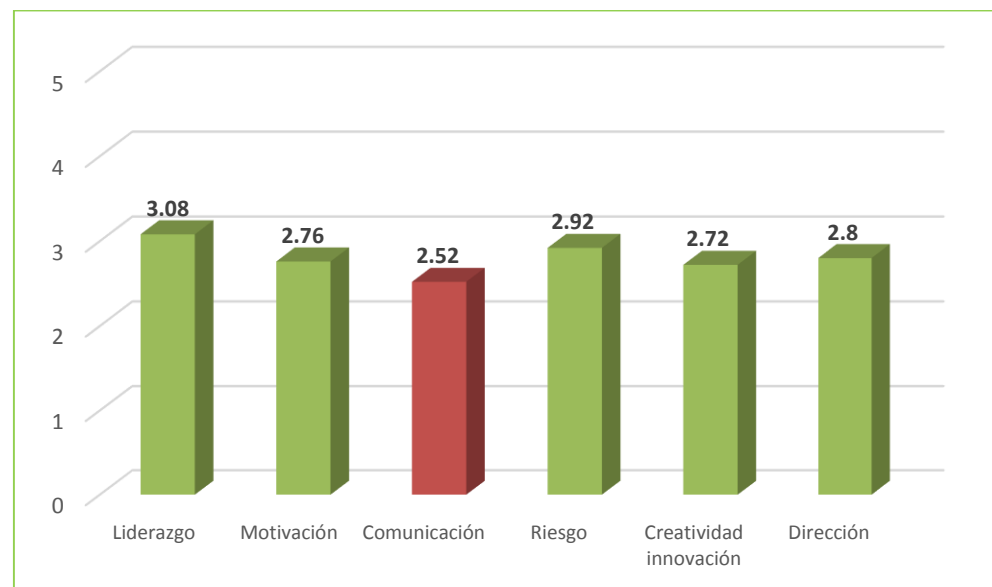


Figura N° 13. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión dirección  
Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación y análisis:

En la comparación promedio de los indicadores de la dimensión dirección se observa que el liderazgo, motivación, comunicación, riesgo, creatividad e innovación y dirección están en nivel regular cuyos promedios se muestran en la figura N°12 reflejan los siguientes resultados 3.08, 2.76, 2.92, 2.72 y 2.8 mientras que comunicación se encuentra en un nivel malo con un promedio de 2.52 lo que indica que la dirección en la empresa de tortas D´Pastelo es regular.

#### 4.3.4. Control

El objetivo es describir como es el control administrativo en la empresa de tortas D´Pastelo - Cusco, 2018.

**Tabla 16****Control**

	f	%
Muy bueno	1	4%
Malo	8	32%
Regular	14	56%
Bueno	1	4%
Muy bueno	1	4%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

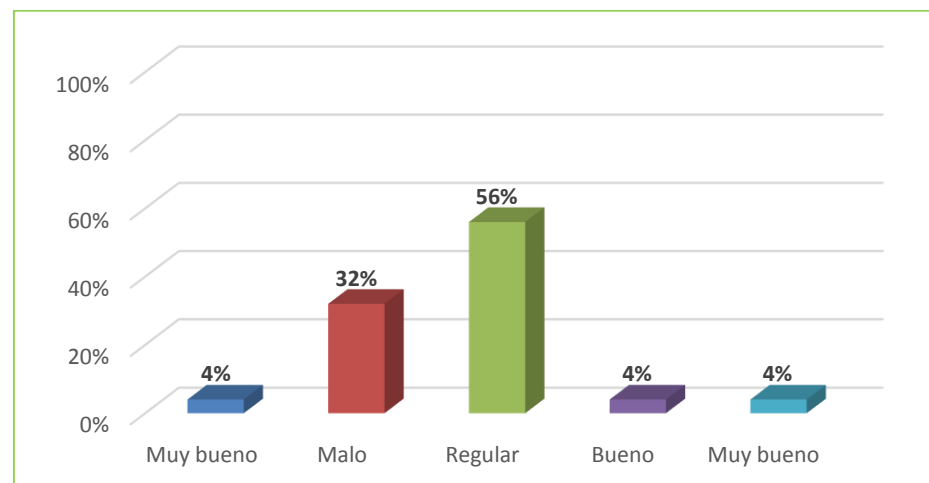


Figura N° 14. Control

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

El 56% de los trabajadores de la empresa de tortas D´Pastelo considera que el control es de forma regular, el 32 % que es malo, el 4% que es muy bueno, el 4% que es bueno, mientras que el 4% que es muy bueno.

En lo que se refiere a al control el porcentaje más alto es de 64% lo que indica que es regular en la empresa de tortas D´Pastelo, lo que indica que se está realizando de forma regular los diferentes controles como el control preventivo, control simultaneo y control posterior en las diferentes actividades y procedimientos.

**A) Indicadores de la dimensión control**

Los indicadores de la dimensión Recursos de Datos son: control anticipado, control durante o concurrente, control posterior o de retroalimentación.

**Tabla 17**

**Indicadores de la dimensión Control**

	Control anticipado o preventivo		Control durante o concurrente		Control posterior o de retroalimentación	
	f	%	f	%	F	%
Muy malo	1	4%	2	8%	2	8%
Malo	6	24%	8	32%	9	36%
Regular	14	56%	12	48%	11	44%
Bueno	4	16%	2	8%	2	8%
Muy bueno	0	0%	1	4%	1	4%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

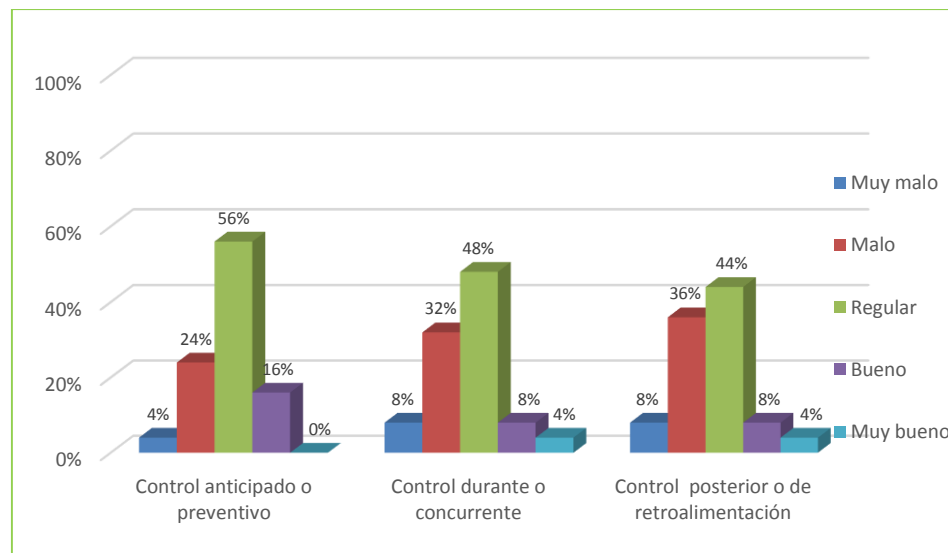


Figura N° 15. Indicadores de la dimensión control

Fuente: Elaboración propia



**Interpretación y análisis:**

- El 56% de los trabajadores de la empresa de tortas D Pastelo considera que el control anticipado o preventivo se pone en práctica de manera regular, 24% malo, 16% bueno y un 4% muy malo, de los resultados obtenidos se puede indicar que este tipo de control no se está poniendo en práctica de manera continua y anticipada en los diferentes procesos o eventos, lo que estaría provocando problemas antes de las actividades planeadas.
- El 48% de los trabajadores de la empresa de tortas D Pastelo considera que el control durante o concurrente se pone en práctica de manera regular, 32% malo, 8% muy malo, 8 % bueno y un 4% muy bueno, de los resultados obtenidos se puede mencionar que este tipo de control no se pone en práctica de manera continua, no existe una buena supervisión directa por parte del administrador y de los auxiliares de ventas y producción. durante la ejecución de los diferentes procesos.
- El 44% de los trabajadores de la empresa de tortas D Pastelo considera que el control posterior o de retroalimentación se pone en práctica de manera regular, 36% malo, 8% muy malo, un 8% bueno y un 4% muy bueno, de los resultados obtenidos se puede mencionar que este tipo de control no se está poniendo en práctica de manera continua ya que no se utiliza la información obtenida para realizar cambios en las diferentes actividades de tal forma minimizar consecuencias negativas.

**a) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión control**

**Tabla 18**

**Comparación promedio de los indicadores de la dimensión control**

	Promedio	Interpretación
Control anticipado o preventivo	2.84	Regular
Control durante o concurrente	2.68	Regular
Control posterior o retroalimentación	2.64	Regular

<b>Control</b>	<b>2.72</b>	<b>Regular</b>
----------------	-------------	----------------

Fuente: Elaboración propia

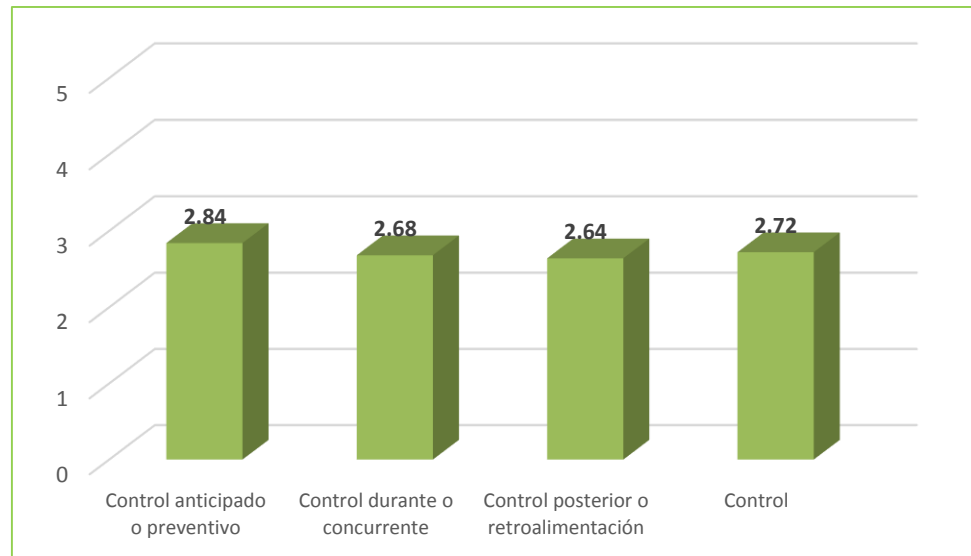


Figura N° 16. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión control  
Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

En la comparación promedio de los indicadores del control se observa que el control anticipado o preventivo, control durante o concurrente y control posterior o retroalimentación están en nivel regular cuyos promedios se muestran en la figura N°15 reflejan los siguientes resultados 2.84, 2.68, y 2.64 respectivamente, lo que indica que el control en la empresa de tortas D´Pastelo es regular.

**4.4. Resultados de la variable gestión administrativa**

El objetivo es describir cómo es la gestión administrativa en la empresa de tortas D´Pastelo Cusco 2018.

**Tabla 19**

*Gestión administrativa*

	<b>F</b>	<b>%</b>
Muy malo	0	0%
Malo	4	16%
Regular	17	68%

Bueno	2	8%
Muy bueno	2	8%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

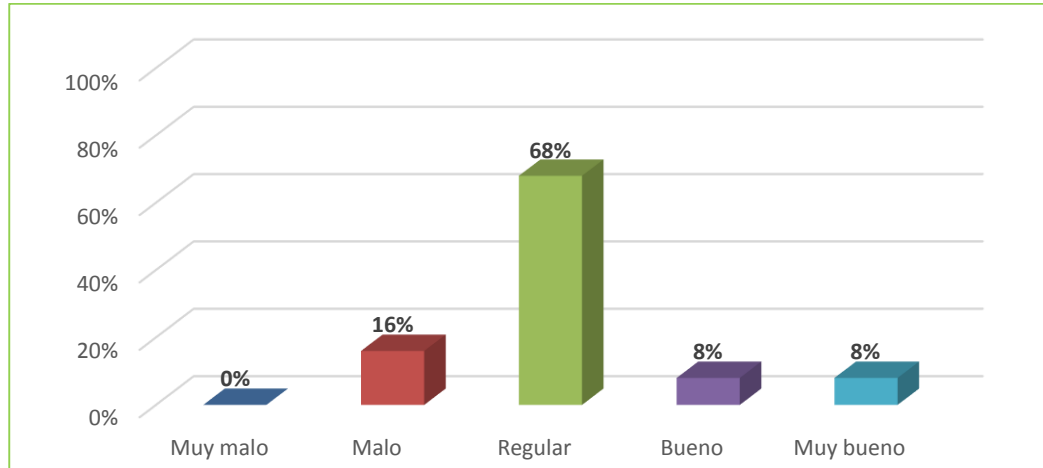


Figura N° 17. Gestión administrativa  
Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

El 68% de los trabajadores de la empresa de tortas D´Pastelo considera que la gestión administrativa es de forma regular, un 16 % que es mala, el 8% que es buena, mientras que el 8% que es muy bueno.

En lo que se refiere a la gestión administrativa es regular en la empresa de tortas D´Pastelo ya que el administrador de la empresa no pone en práctica la planeación, organización, dirección y control de forma correcta.

**a) Comparación promedio de las dimensiones de la variable Gestión administrativa**

**Tabla 20**

**Comparación promedio de las dimensiones de la variable Gestión administrativa**

	Promedio	Interpretación
Planeación	3.36	Regular
Organización	2.68	Regular
Dirección	2.60	Regular

Control	2.72	Regular
<b>Gestión administrativa</b>	<b>2.84</b>	<b>Regular</b>

Fuente: Elaboración propia

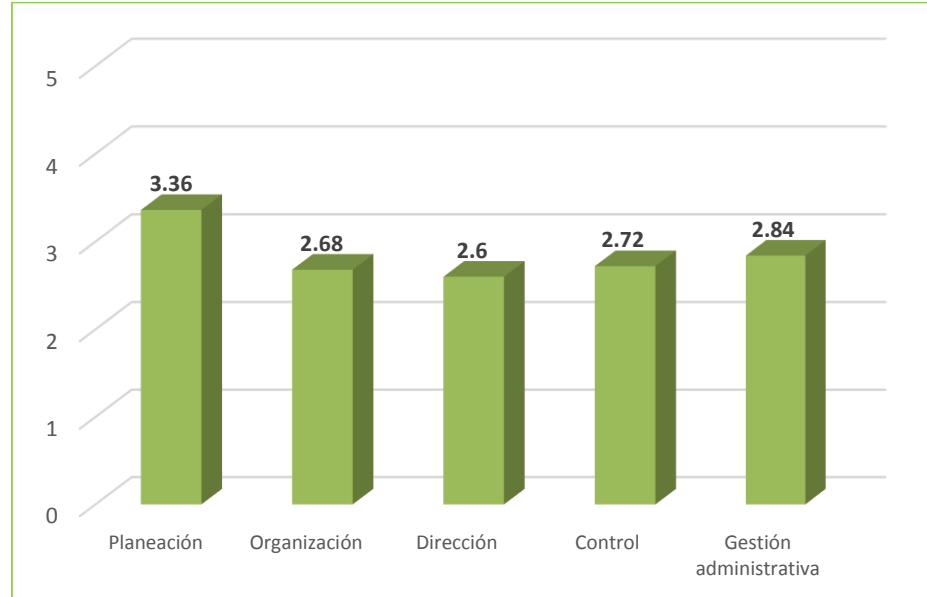


Figura N° 18. Comparación promedio de las dimensiones de la variable Gestión administrativa  
Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis:

En la comparación promedio de las dimensiones de la gestión administrativa se observa que la planeación, organización, dirección y control están en nivel regular cuyos promedios se muestran en la figura N°17 reflejan los siguientes resultados 3.36, 2.68, 2.6 y 2.72 respectivamente, lo que indica que la gestión administrativa en la empresa de tortas D'Pastelo es regular.



## CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación aplicada en la empresa de tortas D`Pastelo de la ciudad del Cusco se formularon las siguientes conclusiones:

- La gestión administrativa en la empresa de tortas D`Pastelo Cusco de acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación; muestra que el 68% de los trabajadores encuestados manifiesta que la gestión administrativa en la empresa de tortas D`Pastelo es regular. Este resultado explica que el personal encargado de la administración de la empresa no cuenta con los suficientes conocimientos para la aplicación de los procesos de planeación, organización, dirección y control, lo cual no permitiría el logro de sus objetivos empresariales.
- La planeación en la empresa de tortas D`Pastelo Cusco de acuerdo a los resultados de la investigación el 64% de los trabajadores encuestados manifiestan que es regular. Lo que demuestra que solo a veces se pone en práctica la misión, el estándar no se realiza tomando en cuenta un pronóstico, regularmente manejan un presupuesto adecuado para la ejecución de procesos; finalmente las reglas establecidas por la empresa no son efectuadas.
- La organización en la empresa de tortas D`Pastelo Cusco de acuerdo a los resultados de la investigación el 56% de los trabajadores encuestados manifiestan que es regular. Lo que demuestra que los puestos de trabajos continuamente no son definidos correctamente creando así la confusión de actividades a realizar, la división del trabajo regularmente se realiza de acuerdo a la especialización, regularmente se realiza buena combinación de tareas ya que los auxiliares de producción y ventas no cuentan con la capacidad de organización, usualmente existe coordinación entre el administrador , los auxiliares de ventas y producción, generalmente no hay una buena comunicación creando una descoordinación en las diferentes labores, finalmente se realiza un pequeño seguimiento de control en las diferentes labores realizadas por el personal.
- La dirección en la empresa de tortas D`Pastelo Cusco de acuerdo a los resultados de la investigación el 60% de los trabajadores encuestados manifiestan que es regular. Lo que demuestra que el administrador de la empresa no cuenta con la capacidad para guiar y motivar a los trabajadores de la empresa, no hay una buena comunicación entre el administrador y el personal debido a que en la empresa no cuentan con los





suficientes medios necesarios, la empresa solo a veces toma riesgos necesarios para influir en los resultados, del mismo modo los trabajadores de la empresa en ocasiones ponen en práctica la generación de nuevas ideas para la mejora de resultados.

- El control en la empresa de tortas D'Pastelo Cusco de acuerdo a los resultados de la investigación el 56% de los trabajadores encuestados manifiestan que es regular. Lo que demuestra que se está realizando de forma regular los diferentes controles como el control preventivo, control simultáneo y control posterior en las diferentes actividades y procedimientos.



## RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación aplicada en la empresa de tortas D'Pastelo de la ciudad del Cusco se formularon las siguientes recomendaciones:

- Para la mejora de la gestión administrativa en la empresa de tortas D'Pastelo Cusco, se recomienda que el administrador de la empresa fortalezca sus conocimientos en temas relacionados a la gestión administrativa, a través de capacitaciones y talleres brindados por la Cámara de Comercio orientadas para poder implementar la planeación, organización, dirección y control en la empresa de tortas, así mismo se recomienda implementar un plan estratégico para que recoger las decisiones estratégicas para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus clientes.
- Para mejorar la planeación en la empresa de tortas D'Pastelo Cusco, se recomienda que el administrador asista a cursos de capacitación orientados a la implementación de la visión, misión, valores ya que estos servirán para la mejora de la situación de la empresa, se recomienda que la misión se haga de conocimiento de absolutamente todo el personal y este sea practicado, del mismo modo que el estándar sea realizado de manera más constante así el administrador sabrá la situación actual de la empresa, el cual servirá para realizar cambios o mejoras en los diferentes procesos, en relación con el presupuesto se recomienda tener en claro todo lo que se necesitará durante un tiempo determinado (insumos, materiales, servicios, etc) finalmente que al incumplimiento de las reglas establecidas, el personal sea debidamente sancionado.
- Para mejorar la organización en la empresa de tortas D'Pastelo Cusco se recomienda implementar documentos de gestión como el MOF (manual de organización y funciones) que permitirá describir las principales funciones y procedimiento de cada una de las áreas, un ORGANIGRAMA, que permitirá analizar la estructura y a detectar fallas, así mismo servirá como medio de comunicación dentro de la empresa, en cuanto a la combinación de tareas se recomienda agrupar a los trabajadores de acuerdo a la similitud de tareas, se sugiere que el administrador y los auxiliares de producción y ventas mantengan mayor comunicación mediante reuniones antes y después de sus labores esto ayudara que haya mayor comunicación finalmente, realizar un continuo control en las diferentes labores realizadas por el personal.



- Para mejorar la dirección en la empresa de tortas D´Pastelo Cusco, se recomienda al administrador de la empresa asistir a cursos de dirección de empresas, coaching y habilidades directivas con énfasis en liderazgo, motivación, comunicación organizacional y toma de decisiones para luego implementarlas en la empresa así mismo brindar capacitación en elaboración de nuevos productos el cual ayudaría a poner en práctica la creatividad e innovación de nuevas ideas, finalmente que se tome los riesgos necesarios como la realización de cambios en los diferentes procesos objetivos empresariales.
- Para mejorar el control en la empresa de tortas D´Pastelo Cusco, se recomienda al administrador de la empresa implementar el sistema de información gerencial ( SIG) que tendrá como objetivo ayudar a la administración en la comprensión de los efectos de sus estrategias, para realizar de manera eficaz la toma de decisiones, así mismo se recomienda ser más constante en cada uno de los diferentes controles como el control anticipado o preventivo esto ayudará a prevenir perdidas como compras de insumos y materiales por demás, el control durante o concurrente durante el proceso de elaboración de las tortas y control posterior o de retroalimentación para medir el nivel de productividad en la empresa y realizar cambios si es que se requiere.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Terry , G. (2008). *Principios de administración 1a ed.* Colombia: Instituto Tecnológico Metropolitano.
- Amaru , A. (2009). *Fundamentos de la Administración Teoría General de la Administración.* México: Pearson.
- Andia, W. (2015). *Diccionario de Administración.* Perú: Editorial Arte y Pluma.
- Anticona, V. H. (2017). *Gestión Administrativa y su influencia en la Calidad de Servicio al Cliente de la empresa Educa SRL.* Miraflores. Universidad Privada Telesup.
- Anzola. (2002). *Administración de Pequeñas Empresas 2da Edición.* México: Mc Graw Hill.
- Anzola, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas 3a ed.* México: Mc Grall Hill.
- Benavides , R. (2014). *Administracion segunda Edicion.* Mexico: McGrawHill/ Interamericana Editores S.A.
- Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2009). *Organización de empresas Tercera Edición.* México: Litográfica Ingramex.
- Bernal, C., & Sierra, H. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI Segunda Edición.* Colombia: PEARSON.
- Carrasco , S. (2013). *Metodología de la Investigación científica.* Lima: San Marcos.
- Correa Lozano, L. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 129.
- Cruz, L. E. (2006). La apliación del proceso aministrativo en una empresa de productos alimenticios de consumo masivo. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración Tercera edición.* México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional.* Mexico: MCGRAWHILL/INTERAMERICANA EDITORES,S.A. de C.V.
- Fred, D. (2008). *Conceptos de administracion estrategica- Decimo Primera edición.* México: Pearson Educación.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación.* Distrito Federal: McGraW-Hill.
- Hernandez,Fernandez & Baptista. (2014). *¿Que características posee el enfoque cuantitativo de investigación?* Distrito Federal: McGraw-Hill.
- Huacac, N., & Urquizo, M. (2001). *Propuesta de Modelo para la Organización Admnistratiba en la Empresa Sal de Maras y Pichingoto S.A.* Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.



- Huallpa, C., & Palma, G. (2016). "Gestión administrativa y recaudación de tasas municipales periodo 2015 - distrito de Santiago - cusco 2016". Universidad Peruana Austral del Cusco.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Luna, A. (2008). *Proceso Administrativo*. México: Editorial Patria.
- Llactahuamani, V. H. (2016). "Gestión administrativa de la empresa Marasal s.a.". Universidad Nacional De San Antonio Abad Del Cusco.
- Munch, L., & Garcia Martines, J. (2012). *Fundamentos de la Administración*. México: Editorial Trillas S.A.
- Pañeda, R. (2014). *Administración segunda Ed.* México: McGRW-INTERAMERICAMA EDITORES..
- Ramírez, A. d., Ramírez, R., & Calderón, E. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *CE Contribuciones a la Economía*.
- Ramírez, R. S. (2015). "La Gestión De Procesos Administrativos Y Su Impacto En La Comercialización De Los Productos Percibibles De Comisariato Pañora S.A Del Cantón Naranjal". Universidad Técnica de Machala - Ecuador.
- Ramos, L., & R.Fernando. (2011). *El derecho internacinal en los Albores del siglo XXI*. España: Trotta.
- Rivera, J. c. (2016). Gestión Administrativa y calidad de los servicios de la empresa comercial rivera distribuidores S.R.L Huánuco. Universidad de Huánuco.
- Robbing, S., & Coulter, M. (2005). *Administracion*. México: PEARSON ADUCACION.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional Decimaquinta Edición*. México: Pearson Educación.



# ANEXOS



Anexo 1: Matriz de consistencia

TÍTULO: Gestión Administrativa en la empresa de tortas D´Pastelo Cusco – 2018

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLE DE ESTUDIO	ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN
¿Cómo es la gestión administrativa en la empresa de tortas D´Pastelo - Cusco 2018?	Describir como es la gestión administrativa en la empresa de tortas D´Pastelo Cusco 2018.	Gestión Administrativa	<b>Tipo de Investigación</b> Básico
<b>PROBLEMA ESPECIFICO</b>	<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>Enfoque de la Investigación</b> Cuantitativo
<b>P.E.1.</b> ¿Cómo es la planeación administrativa en la empresa de tortas D´Pastelo - Cusco?	<b>O.E.1.</b> Describir como es la planeación administrativa en la empresa de tortas D´Pastelo - Cusco.	• Planeación	<b>Diseño De Investigación:</b> Diseño no experimental transversal
<b>P.E.2.</b> ¿Cómo es la organización administrativa en la empresa de tortas D´Pastelo - Cusco?	<b>O.E.2.</b> Describir como es la organización administrativa en la empresa de tortas D´Pastelo - Cusco.	• Organización	<b>Alcance De La Investigación</b> Investigación descriptiva
<b>P.E.3.</b> ¿Cómo es la dirección administrativa en la empresa de tortas D´Pastelo - Cusco?	<b>O.E.3.</b> Describir como la dirección administrativa en la empresa de tortas D´Pastelo - Cusco.	• Dirección	<b>Población</b> Trabajadores de la empresa D´Pastelo - 25
<b>P.E.4.</b> ¿Cómo es el control administrativo en la empresa de tortas D´Pastelo -Cusco?	<b>O.E.4.</b> Describir como es el control administrativo en la empresa de tortas D´Pastelo - Cusco.	• Control	<b>Muestra:</b> 25 Trabajadores
			<b>Técnica:</b> Encuesta
			<b>Instrumento:</b> Cuestionario



**Anexo 2: Matriz del instrumento para la recolección de datos**  
**TÍTULO: Gestión administrativa en la empresa de tortas D´Pastelo Cusco - 2018**

Variable	Dimensiones	Indicadores	Peso %	Nº Items	Indicadores Reactivos	Criterio De Evaluación
<b>Gestión Administrativa</b>	<b>Planeación</b>	• Misión	35%	7	1. ¿Se toma en cuenta la misión de la empresa en el desempeño de sus funciones?	• Nunca
		• Estándar			2. ¿En la empresa se pone en práctica la comparación de los resultados obtenidos de manera periódica?	• Casi nunca
		• Políticas			3. ¿En la empresa es importante implementar políticas para el logro de los objetivos?	• A veces
		• Estrategia			4. ¿En la empresa es importante implementar estrategias para el logro de los objetivos?	• Casi siempre
		• Presupuesto			5. ¿La empresa maneja un presupuesto adecuado durante el mes?	• Siempre
		• Pronostico			6. ¿La empresa se encarga de realizar un plan teniendo en cuenta un pronóstico?	
		• Reglas			7. ¿Sus compañeros de trabajo ponen en práctica las reglas establecidas por la empresa?	
		• Métodos			8. ¿En la empresa es necesario implementar métodos para el logro de objetivos?	
	<b>Organización</b>	• Puesto de trabajo			9. ¿Los puestos de trabajo están definidos correctamente?	





		<ul style="list-style-type: none"> <li>• División de trabajo</li> </ul>	25%	5	10. ¿La división del trabajo se realiza de acuerdo a su especialización?	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinación de tareas</li> </ul>			11. ¿La empresa realiza una buena combinación de tareas?	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación de trabajo</li> </ul>			12. ¿Existe una buena coordinación en el trabajo?	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento y reorganización</li> </ul>			13. ¿El jefe inmediato realiza un continuo seguimiento y reorganización de los diferentes procesos realizados por el trabajador?	
	<b>Dirección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> </ul>	25%	5	14. ¿Existe un liderazgo por parte de su jefe inmediato?	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación</li> </ul>			15. ¿Existe motivación por parte del jefe inmediato para la realización de las funciones?	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> </ul>			16. ¿Existe una buena comunicación entre el administrador y los trabajadores de la empresa?	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo</li> </ul>			17. ¿La empresa toma riesgos necesarios para influir en el resultado?	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad innovación</li> </ul>		18. ¿Los trabajadores de la empresa ponen en práctica la generación de nuevas ideas para la mejora de resultados?		



	<b>Control</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Control anticipado o preventivo</li></ul>	15%	3	19. ¿Hay un control preventivo en las actividades y procedimientos de la empresa?	
		<ul style="list-style-type: none"><li>• Control durante o concurrente</li></ul>			20. ¿Existe un control simultáneo de las actividades y procedimientos que se realiza en la empresa?	
		<ul style="list-style-type: none"><li>• Control posterior o de retroalimentación</li></ul>			21. ¿En la empresa hay un control posterior o de retroalimentación a las actividades realizadas?	
			100%	20		