



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



TESIS:

---

**“ DIRECCIÓN EMPRESARIAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS  
TRABAJADORES DE LA EMPRESA DE CALZADOS ESCALWIL S.R.L. DE LA  
CIUDAD DE LIMA-2018”**

---

Presentado por:

**Bach. Flor Milagros Quispe Villa**

Para optar al Título Profesional de:

**Licenciado en Administración**

Asesor:

**Mgt. Waldo Alex Pando Díaz**

CUSCO - PERÚ

2018



## PRESENTACIÓN

Señor Decano de la facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco.

Señores miembros del jurado:

Dando cumplimiento a las disposiciones establecidas en el Reglamento de Grado y títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, presento a vuestra distinguida consideración de la tesis intitulada "Dirección Empresarial desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa de calzados ESCALWIL S.R.L. de la Ciudad de Lima-2018" con el fin de optar el título profesional de Licenciada en Administración.

El presente trabajo de investigación constituye un aporte a la problemática y debilidad que existe en las empresas ESCALWIL S.R.L, con la finalidad de mejorar la dirección empresarial, el cual lograra el crecimiento empresarial.

Br. Flor Milagros Quispe Villa



## AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida, por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más.

A mis padres Simeona y Ciprian, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, comprensión, sus valores, por la motivación constante que me han permitido ser persona de bien, pero más que nada, por su amor incondicional.

A mi hermano Noel por ser mi ejemplo a seguir y del cual aprendí mucho, a mi cuñada Nely por ser el apoyo constante para cumplir mis sueños, a mis sobrinas Delci y Estrella por alegrar mis días.

A mi Asesor Mgt. Waldo Alex Pando Díaz por su gran apoyo, esfuerzo y dedicación, quien con sus valiosos conocimientos, experiencias, paciencia y motivación me ayudo a concluir con éxito esta tesis.

A mis mejores amigas Teresa, gracias por tantos años de amistad siempre estuviste a mi lado, Thalia, Yulyssa y Carmen por siempre bríndame su amistad incondicional y apoyarme en todo momento de mi vida.

A todos muchas gracias

Br. Flor Milagros Quispe Villa



## DEDICATORIA

A mis abuelos Andrés y Gregoria por ser siempre una guía desde de cielo, siempre les llevo presente en mi corazón, gracias por darme una persona muy especial en mi vida que es mi madre.

A mis padres Simeona y Ciprian, porque gracias a su cariño, guía y apoyo he llegado a realizar uno de mis anhelos más grandes de mi vida, fruto del inmenso apoyo, amor y confianza que en mi se depositó y con los cuales he logrado terminar mis estudios profesionales que constituyen el legado más grande que pudiera recibir y por lo cual les viviré eternamente agradecida.

Br. Flor Milagros Quispe Villa



**ÍNDICE**

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

**CAPITULO I  
INTRODUCCIÓN**

1.1. Planteamiento del problema..... 12  
1.2. Formulación del problema ..... 14  
1.2.1. Problema general ..... 14  
1.2.2. Problemas específicos ..... 14  
1.3. Objetivos de la investigación ..... 14  
1.3.1. Objetivo general ..... 14  
1.3.2. Objetivos específico ..... 15  
1.4. Justificación de la investigación ..... 15  
1.4.1. Relevancia social ..... 15  
1.4.2. Implicación prácticas ..... 15  
1.4.3. Valor teórico ..... 15  
1.4.4. Utilidad metodológica..... 16  
1.4.5. Viabilidad o factibilidad ..... 16  
1.5. Delimitación de la investigación..... 16  
1.5.1. Delimitación temporal ..... 16  
1.5.2. Delimitación espacial..... 16  
1.5.3. Delimitación conceptual ..... 16



**CAPITULO II**  
**MARCO TEORICÓ**

2.1. Antecedentes de la investigación ..... 17

2.1.1. Antecedentes internacionales ..... 17

2.1.2. Antecedentes nacionales ..... 19

2.1.3. Antecedentes locales ..... 21

2.2. Bases teóricas ..... 23

2.3. Marco conceptual ..... 41

2.4. Variable de estudio ..... 43

2.4.1. Variable ..... 43

2.4.2. Conceptualización de la variable ..... 44

2.4.3. Operacionalización de la variable ..... 45

**CAPITULO II**  
**MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

3.1. Tipo de investigación ..... 46

3.2. Enfoque de investigación ..... 46

3.3. Diseño de la investigación ..... 46

3.4. Alcance de la investigación ..... 46

3.5. Población y muestra ..... 47

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos ..... 47

3.6.1. Técnicas ..... 47

3.6.2. Instrumento ..... 47

3.7. Procedimientos de análisis de datos ..... 47

**CAPITULO II**  
**RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN**

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado ..... 48

4.1.1. Presentación del instrumento ..... 48

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado ..... 49

4.2. Resultados de las dimensiones de la variable dirección empresarial ..... 49



4.3. Resultados de la variable direccion empresarial .....	68
Conclusiones .....	76
Recomendaciones .....	72
Bibliografía .....	74
Anexos .....	76
Matriz del instrumento para la recolección de datos .....	79
Matriz de consistencia.....	81



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Liderazgo.....	50
Figura 2: Indicadores de la dimensión liderazgo .....	51
Figura 3: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión liderazgo .....	52
Figura 4: Comunicación.....	53
Figura 5: Indicadores de la dimensión comunicación.....	55
Figura 6: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación .....	56
Figura 7: Supervisión.....	57
Figura 8: Indicadores de la dimensión supervisión.....	58
Figura 9: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión supervisión .....	60
Figura 10: Motivación.....	61
Figura 11: Indicadores de la dimensión motivación .....	62
Figura 12: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión motivación.....	64
Figura 13: Toma de decisiones .....	65
Figura 14: Indicadores de la dimensión toma de decisiones.....	66
Figura 15: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión toma de decisiones	67
Figura 16: Dirección empresarial.....	68
Figura 17: Comparación promedio de las dimensiones de la variable dirección empresarial	69





ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución de los ítems del cuestionario..... 48

Tabla 2: Descripción de la baremación y escala de interpretación para las dimensiones y variable..... 49

Tabla 3: Estadísticas de fiabilidad ..... 49

Tabla 4: Liderazgo ..... 50

Tabla 5: Indicadores de la dimensión liderazgo ..... 51

Tabla 6: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión liderazgo ..... 52

Tabla 7: Comunicación ..... 53

Tabla 8: Indicadores de la dimensión comunicación..... 54

Tabla 9: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación..... 56

Tabla 10: Supervisión ..... 57

Tabla 11: Indicadores de la dimensión recursos de supervisión..... 58

Tabla 12: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión supervisión..... 59

Tabla 13: Motivación..... 60

Tabla 14: Indicadores de la dimensión motivación ..... 61

Tabla 15: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión motivación ..... 63

Tabla 16: Toma de decisiones..... 64

Tabla 17: Indicadores de la dimensión toma de decisiones..... 65

Tabla 18: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión toma de decisiones.. 67

Tabla 19: Dirección empresarial..... 68

Tabla 20: Comparación promedio de las dimensiones de la variable dirección empresarial 69



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación intitulado "Dirección Empresarial desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa de calzados ESCALWIL S.R.L. de la ciudad de Lima-2018", tiene como objetivo general describir la dirección empresarial de la empresa de calzados ESCAWIL S.R.L. en la ciudad de Lima-2018. El tipo de investigación es básico, de alcance descriptivo y diseño no experimental; la población en estudio estuvo constituida por 50 trabajadores de la empresa de calzados ESCALWIL S.R.L en la ciudad de Lima, para la presente investigación se usó como técnica de recopilación de datos, la encuesta y como instrumento el cuestionario, lo mismos que fueron procesados en los programas de Excel y SPSS. En la empresa de calzados ESCALWIL S.R.L, en la ciudad de Lima, se determinó que el 14% de los trabajadores afirman que el ejercicio de la dirección empresarial es ni inadecuado ni adecuado y 86% de los trabajadores indicaron como inadecuado, la cual se analizó desde los indicadores de liderazgo, comunicación, supervisión, motivación y toma de decisiones.

### **PALABRA CLAVE:**

Dirección Empresarial, Liderazgo, Comunicación, Supervisión, Motivación Y Toma De Decisiones.

**ABSTRACT**

The present investigation work entitled "Business direction from the perspective of the workers of the footwear company ESCALWIL S.R.L. of the city of Lima-2018", has as general objective to know the perception of the management function of the workers. The type of research is basic, descriptive in scope and non-experimental in design; the population under study was made up of 50 workers from the footwear company ESCALWIL SRL in the city of Lima. For the present investigation, the questionnaire was used as a data collection technique, the survey and as an instrument, the same as those processed in the Excel and SPSS programs in the footwear company ESCALWIL SRL, in the city of Lima, it was determined that 14% of workers state that the exercise of business management is neither inadequate nor adequate and 86% of workers indicated as inadequate Business management, which was analyzed from the indicators of leadership, communication, Supervisión, motivation and decision making.

**KEYWORD:**

Business Management, Leadership, Communication, Supervision, Motivation And Decision Making



## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

“La industria del calzado a nivel global, ha sido catalogado como una industria dinámica y en auge. No en vano, el consumo mundial de calzado ha aumentado más de un 25% en los últimos cinco años, así mismo se menciona que esta tendencia se incrementará en los próximos años, llegando a un 20% para el año 2019” (Calzados, 2016). Como se proyecta un incremento económico en las industrias de calzados, la función de dirección se encuentra en un medio óptimo para mantener y mejorar la capacidad generadora de beneficios y se ha convertido en una de las herramientas principales para el logro de los objetivos de producción.

La dirección es ejercer el liderazgo mediante una adecuada comunicación, motivación, supervisión y toma de decisiones para alcanzar en forma efectiva lo planeado, organizado, y de esta forma lograr los propósitos de la empresa (Luna, 2016, pág. 134).

La empresa de calzados ESCALWIL S.R.L; ubicado en el Av. Solidaridad, Villa el Salvador 15816- Lima, se dedica a la elaboración de calzados elegantes para varón, distribuye sus productos en Lima y provincias, es administrada y dirigida por el propietario, el mismo que no cuenta con estudios superiores necesarios, por lo cual no aplica conocimientos administrativos en la dirección empresarial; todos los procesos de fabricación de calzados son realizados en ESCALWIL S.R.L, en su mayoría el personal (operarios) no cuenta con estudios básicos, solamente los supervisores y jefes son quienes poseen estudios superiores; además en la empresa se observa:

La dimensión de liderazgo se estaría dando de forma autoritaria ya que los jefes de cada área toman la decisiones sin tomar la participación de los trabajadores, además se encuentra obligados a realizar las órdenes de sus superiores, también existen situaciones en el proceso de elaboración de calzados donde los jefes delegan funciones a trabajadores que no tiene conocimiento sobre ello en diferentes procesos que se realizan y trae consigo retrasos en la producción.



En cuanto a la dimensión de la comunicación, se nota que la asignación de función o tarea a realizar se da de forma oral, se evidencia falta de entendimiento por parte de los trabajadores, trayendo consigo distorsión de la información. La comunicación horizontal dentro de la empresa es escasas ya que las áreas no están relacionadas, pocas veces se desarrollan reuniones donde los trabajadores de las diferentes áreas se interrelacionan. La comunicación entre los jefes y los trabajadores pocas veces se da de forma escrita referidos a los pedidos o la producción que debe realizar, con estos aspectos se evidencia que la comunicación que se empleada es ineficiente, lo cual conlleva a una baja productividad y en algunos casos no se logra la realización de acuerdo a las especificaciones que los clientes requieren.

En cuanto a la dimensión de supervisión se da esporádicamente, se observa que en el proceso de elaboración de calzados, los supervisores no se muestran interesados en la realización de armado del calzado y se evidencia retrasos en la producción, en cuanto al apoyo que brinda el supervisor es escaso ya que muchas veces en temporadas altas de producción, poco es el apoyo para la realización del trabajo, y no se hacen las correcciones sobre la producción, lo que se evidencia que existe desperfecto en la elaboración de los calzados.

En cuanto a la dimensión motivación se observa que muchos trabajadores están insatisfechos por la remuneración que perciben, lo que no les permite satisfacer de forma óptima sus necesidades básicas, otro aspectos son los reconocimientos sobre su desempeño ya que son eventuales y mínimos, en cuanto a la capacitación está relacionado con la confianza de que el personal por el tiempo de servicio que prestan son especialistas en la realización de sus actividades y no muestran interés para realizar capacitaciones. Sobre las promociones y/o ascensos para los operarios no se da, tan solo para supervisores y jefes de área es que se cuenta con este beneficio. Todo esto conlleva a que los trabajadores no se sientan identificados con la empresa y merma en la producción.

En cuanto a la dimensión de toma de decisiones en la empresa de calzados ESCALWIL, son tomadas exclusivamente por el propietario, sin contar con la suficiente información, actualizada y oportuna, ya que cuando se presenta un problema se da una solución inmediata, basándose únicamente en la experiencia que este posee, en la que no se aplica ningún conocimiento técnico científico.



Si persiste la situación en la empresa de calzados ESCALWIL S.R.L. en la ciudad de Lima, los componentes antes mencionados son básicos para una correcta aplicación de la dirección empresarial, ya que si estos no son tomados en cuenta, se verá afectado la producción de los calzados y la rentabilidad de la empresa.

Teniendo este contexto de la problemática de la empresa de calzados ESCALWIL S.R.L. se formulan las siguientes interrogantes de investigación:

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cómo es la dirección empresarial de la empresa de Calzados ESCALWIL S.R.L. de la Ciudad de Lima-2018?

### **1.2.2. Problemas específicos**

**P.E.1.** ¿Cómo es el liderazgo de la empresa de Calzados ESCALWIL S.R.L. de la Ciudad de Lima-2018?

**P.E.2.** ¿Cómo es la comunicación de la empresa de Calzados ESCALWIL S.R.L. de la Ciudad de Lima-2018?

**P.E.3.** ¿Cómo es la supervisión de la empresa de Calzados ESCALWIL S.R.L. de la Ciudad de Lima-2018?

**P.E.4.** ¿Cómo es la motivación de la empresa de Calzados ESCALWIL S.R.L. de la Ciudad de Lima-2018?

**P.E.5.** ¿Cómo es la toma de decisiones de la empresa de Calzados ESCALWIL S.R.L. de la Ciudad de Lima-2018?

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

### **1.3.1. Objetivo general**

Describir la dirección empresarial de la empresa de Calzados ESCALWIL S.R.L. de la Ciudad de Lima-2018.



### 1.3.2. Objetivos específicos

**O.E.1** Describir el liderazgo de la empresa de Calzados ESCALWIL S.R.L. de la Ciudad de Lima-2018.

**O.E.2** Describir la comunicación de la empresa de Calzados ESCALWIL S.R.L. de la Ciudad de Lima-2018.

**O.E.3** Describir la supervisión de la empresa de Calzados ESCALWIL S.R.L. de la Ciudad de Lima-2018.

**O.E.4** Describir la motivación de la empresa de Calzados ESCALWIL S.R.L. de la Ciudad de Lima-2018.

**O.E.5** Describir la toma de decisiones de la empresa de Calzados ESCALWIL S.R.L. de la Ciudad de Lima-2018.

## 1.4. Justificación de la investigación

### 1.4.1. Relevancia social

El trabajo de investigación posee una relevación social ya que pretende brindar un aporte a la empresa ESCALWIL S.R.L. y/o propietarios para mejorar la dirección de la empresa de esta manera prevenir una baja en la productividad.

### 1.4.2. Implicancias prácticas

La investigación es pertinente debido a que la empresa se encuentra en vías de expansión, también la demanda se ha incrementado en forma significativa y la competitividad están mejorando en sus características operativas, por eso la exigencia en la mejora de todas sus actividades, es ahí donde la dirección empresarial cobra significativa importancia.

### 1.4.3. Valor teórico

El presente trabajo de investigación es significativo en lo teórico porque aborda bases teóricas sustentadas por diferentes autores, especialistas en el tema de dirección.



#### **1.4.4. Utilidad metodológica**

Los métodos, técnicas e instrumentos, diseñados y empleados en el trabajo de investigación son viables y confiables, de acuerdo al método de investigación.

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

Se posee acceso a la información pertinente para la realización del trabajo de investigación por parte de la empresa ESCALWIL S.R.L.

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

#### **1.5.1. Delimitación temporal**

La presente investigación de Dirección Empresarial de calzados ESCALWIL S.R.L. de la ciudad de Lima se realizó en el periodo de Agosto a Noviembre 2018

#### **1.5.2. Delimitación espacial**

La presente investigación se realizó en las instalaciones de la empresa ESCALWIL S.R.L. Av. Solidaridad, Villa el Salvador 15816- en la ciudad de Lima.

#### **1.5.3. Delimitación conceptual**

La investigación abarca definiciones y fundamentos concernientes a la Dirección con sus correspondientes dimensiones como: liderazgo, comunicación, supervisión, motivación, toma de decisiones.





## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1. Antecedentes internacionales

A. Según (Pellegrini, 2012) en la investigación intitulada: "Dirección en el sector seguros: aplicación en una agencia local Argentina" en la ciudad de España del año 2012 quien concluyo que:

- El presente trabajo pretende demostrar la importancia de la dirección como elemento clave de éxito empresarial de la pymes de servicios, analizando particularmente el caso de una Agencia de Seguros local.
- Actualmente, los directivos de pequeñas y medianas empresas tengan impregnada la esencia estratégica en un esquema mental que orienta al rumbo de sus decisiones y políticas, es una necesidad cuya importancia es desestimada. Así muchos de ellos otorgan a su éxito actual y potencial una elevada cuota de azar se traduce en incertidumbre y continuas sorpresas.
- La misma es una empresa de intermediación de productores, asesores de seguros (vendedores independientes) que los vincula con la aseguradora que representan, por lo que su esquema de proveedores/cliente es muy claro. En este trabajo se analizó la dirección de una agencia local.
- Se pudo dilucidar que la agencia tiene una elevada eficacia operativa debida al orden y coherencia de los procesos de cada sección y los resultados operativos alcanzados. No obstante, la misma no tiene definido aspectos estratégicos como su visión, misión y objetivos.
- Respecto a su entorno competitivo, existen importantes barreras de entrada como los contactos, la inversión inicial y el personal capacitado que incentivan su desarrollo, pero la escasa ética vigente en el mercado asegurador traducida en competencia desleal y guerra de precios por parte de los aseguradores dificulta el crecimiento de las agencias en general.
- El liderazgo transformacional será la clave para que la estrategia pueda ser asimilada, compartida e internalizada por los miembros de la agencia en cuestión. Para ello, el líder debe ser capaz de ayudar al personal a tomar



conciencia de sus propias posibilidades y capacidades para resolver situaciones, motivándolos acerca de la importancia que tienen los resultados obtenidos mediante su labor.

- A nivel general, se puede concluir que las agencias de exitosas serán aquellas que sitúen al productor de seguros (cliente) como eje central y desde esa óptica esquematicen la organización. Diferenciarse implicara no solo satisfacer sus necesidades sino más bien establecer relaciones estrechas y duraderas que permiten optimizar el crecimiento y rentabilidad de la agencia.

**B.** Según (Montaño, 2010) en la investigación intitulada "Análisis de Dirección y Administración en negocios familiares para definir estrategias que induzcan a una organización formal como empresa familiar-2010" en la ciudad de Noroeste-México del año 2010 quien concluyo que:

- Es claro apreciar que las llamadas empresas familiares que existen en nuestra localidad y que fueron analizadas, definitivamente no corresponde a dicho modelo como tal, sino que obedece a un modelo de empresa que se circunscribe a un negocio particular que inicio fiscalmente como persona física con actividad empresarial y el cual va poco a poco a integrando a sus parientes directos e indirectos, en donde cada uno va asumiendo su nivel de responsabilidad acorde al nivel de relación con el o los propietarios, definiéndose hasta por ellos mismo un nivel de autoridad en el negocio.
- El mundo de la pequeña y mediana empresa (PYME) es un campo vagamente conocido para muchas personas, sobre todo, para aquellas que tiene bajo su responsabilidad la formulación de políticas de apoyo para el sector. Existen mitos que afectan la toma de decisiones de estas personas, sin embargo, existe un elemento aún más preocupante, y es que algunos propietarios de algunas empresas conservan sus propios mitos, el mayor de ellos es que creen que sus problemas son provocados por la falta de crédito y a veces incluso, piensan que es su único problema. Estudios han revelado que no es así, el problema radica principalmente en una gestión deficiente en la formalidad de su organización.
- En base a los resultados obtenidos, es de apreciación general que la situación actual de los negocios analizados está laborando en condiciones totalmente informales, haciendo referencia en el tipo de dirección que ejercen y en el modo muy particular de administrar todo su sistema de trabajo, incluyendo



desde toda su infraestructura material y económico hasta su capital humano. Se requiere de inmediato establecer una formalidad en el modelo organizacional de cada negocio, donde el concepto de empresa familiar si resulta una alternativa de mucha conveniencia para mejorar la plataforma actual en donde se sostiene cada negocio, lo cual genera un sustento de apoyo efectivo en donde pueda el propietario tomarlo como un punto confiable para definir misión y visión de su empresa, elementos esenciales de la razón de ser en el medio económicos y social en donde se desenvuelve. Se recomienda implementar un programa de gestión organizacional al modelo de la empresa familiar, en donde la primera etapa haga referencia a la sensibilización y concientización de un cambio, como la única alternativa de poder seguir en el medio empresarial y sobre todo de mantener la fuente de sustento económico, para el mismo propietario y de cada uno de los integrantes de su empresa.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

A. Según (Vellón, 2017) en la investigación intitulada "Dirección y su relación con la productividad de la empresa maderera Señor de los Milagros" en la ciudad de Lima- Perú del año 2017 quien concluyo que:

- Se cumplió el objetivo general demostrando que la dirección se relaciona significativamente con la productividad de la empresa; por ende concluimos que establecer los procesos de la dirección estratégica en la empresa contribuye a alcanzar nuevas ventajas competitivas, incremento de la productividad en la empresa, al logro de los objetivos propuestos por los altos directivos y todas estas mejoras conllevan al éxito empresarial.
- Se cumplió el objetivo específico 1 demostrando que la posición de dirección se relaciona significativamente con la productividad de la empresa; por ende concluimos que la función de dirección es importante porque a través de ella la empresa tiene conocimiento de cómo se encuentra y que requiere para hacer frente a los cambios que se dan en el entorno y a administrar estratégicamente los recursos y competencias que posee.
- Se cumplió el objetivo específico 2, demostrando que la elección estratégica se relaciona significativamente con la productividad de la empresa; por lo tanto concluimos que elegir o formular una estrategia ya sea de negocio, corporativa



o internacional contribuye a que la empresa se posicione en el mercado, sea líder en el mercado, alcance mayor productividad y crecimiento económico

- Se cumplió el objetivo Específico 3, demostrando que la estrategia puesta en acción se relaciona significativamente con la productividad de la empresa; por ende concluimos que implantar una estrategia en la empresa contribuye a alcanzar resultados positivos en la organización.

**B.** Según (Chaupín, 2017) en la investigación intitulada “ La Dirección y su influencia en el crecimiento de la Mype’s de la galería Kristales de Gamarra La Victoria ” en la ciudad de Lima- Perú del año 2017 quien concluyo que:

- Se ha cumplido con el objetivo general el cual fue determinar la influencia de la dirección en el crecimiento de las Mype’s de la Galería Kristales de Gamarra, La Victoria, 2017. Además, se concluyó en que la dirección si influye significativamente en el crecimiento de las Mype’s, ya que, mediante la dirección utilizando los recursos eficientemente y unificando esfuerzos se cumplirá los objetivos trazados. Esto repercutirá directamente en el crecimiento de la empresa
- Se cumplió con el objetivo específico uno, el cual fue determinar la influencia de las actividades estratégicas en la supervivencia de las Mype’s de la Galería Kristales de Gamarra, La Victoria, 2017. Así mismo, se concluye en que las actividades estratégicas si influye significativamente en la supervivencia de las Mype’s de la zona estudiada, debido a que proponiendo objetivos a corto y largo plazo, y contando con un plan operativo se lograrán la supervivencia de la empresa en el mercado.
- Se cumplió con el objetivo específico dos, el cual fue determinar la influencia de las actividades ejecutivas en la planificación de las Mype’s de la Galería Kristales de Gamarra, La Victoria, 2017. Por ello, se concluye en que las actividades ejecutivas no influyen significativamente en la planificación de las Mype’s, ya que, las actividades ejecutivas mayormente se basa en hacer conocer al trabajador sus roles y funciones, dar a saber los objetivos de la empresa para que en conjunto puedan cumplirlo, esto no influye en la planificación ya que lo antes especificado no pertenece al proceso directivo de planificación.



### 2.1.3. Antecedentes locales

A. Según (Quispe & Villa, 2016) en la investigación intitulada "Percepción de la Función de Dirección de los trabajadores en los restaurantes de comida china del centro histórico de la ciudad de Cusco" en la ciudad de Cusco del año 2016 quien concluye que:

- El 50.39% de los trabajadores de los restaurantes de comida china del centro histórico de la ciudad del Cusco, manifiestan que la función de dirección se ejerce regularmente, resultados que surgen de la evaluación de los componentes descriptos y analizados como es el caso de la toma de decisiones y motivación los cuales se desarrollan de forma regular, todos estos componentes son influenciados por la cultura ideológica de donde los jefes provienen, los cuales la mayoría son de procedencia China, limitando la adecuada práctica de la función de dirección.
- En cuanto al liderazgo, el 58.18% de los trabajadores consideran que el ejercicio del liderazgo es regular, ya que solamente los jefes a veces son capaces de crear y dar lugar a una visión realista, inspiran serenidad, confianza y reflejar con certeza el dominio y conocimiento de la actividad empresarial; así mismo solo en ocasiones son creativos y tiene iniciativa para tomar decisiones acertada, resolver conflictos, delegar funciones y adaptarse rápidamente al cambio. La poca presencia del liderazgo en este tipo de empresas limitaría su crecimiento, considerando que la falta de visión, creatividad, iniciativa y otros no permitirían desarrollar acciones para diversificar y mejorar tanto el producto como la atención del cliente.
- Respecto a la toma de decisiones, el 43.61% de los trabajadores consideran que la toma de decisiones es mala, teniendo en cuenta que esta son de carácter autoritario, y solo son comunicadas al personal para su ejecución. Un porcentaje menor de trabajadores encuestados opinó que muy pocas veces considerando sus opiniones. La práctica de la dirección vertical en las empresas limitaría la creatividad, la iniciativa y el apoyo del trabajador a la gestión de la empresa, lo cual generaría en el trabajador presión, desinterés y la falta de identificación con la empresa.
- En cuanto a la motivación, el 56.30% de los trabajadores perciben que el ejercicio de la motivación es mala, ya que no reciben recompensas económicas



y no económicas por el desarrollo de las horas extras ni por el buen desempeño, tampoco son beneficiados con programas de capacitación. Estos hechos originarían en los trabajadores desinterés, ausentismo e insatisfacción para realizar sus funciones con eficacia.

- Trabajo en equipo, el 54.26% de los trabajadores perciben que el trabajo en equipo es regular ya que en muy pocas ocasiones los directivos propician la práctica de la complementariedad. La presencia de estas precariedades conducirá a la duplicidad de funciones, pérdidas de tiempos, por lo tanto generaría un servicio sin calidad.
- En cuanto a la integración, el 58.64% de los trabajadores perciben que la integración es regular, porque pese a que estas empresa cuentan con los recursos financieros suficientes, los jefes no se preocupan por invertir en los recursos humanos, ni en la dotación de materiales necesarios para que los trabajadores desarrollen sus funciones en forma oportuna y de esta manera puedan brindar servicios de calidad.

**B.** Según (Baéz, 2013) en la investigación intitulada "La Dirección Empresarial y el Crecimiento de la Empresa Plásticos 2000 S.R.L" en la ciudad de Cusco del año 2013 quien concluyo que:

- En la empresa PLÁSTICOS 2000 en la ciudad del Cusco; el 27% de los trabajadores de la empresa manifiestan que están de acuerdo con la dirección empresarial que ejerce la gerencia para lograr el crecimiento de las empresa; por lo tanto se puede afirmar que la dirección empresarial influye en el crecimiento de las empresa PLASTICOS 2000 S.R.L donde el grado de relación entre la dirección empresarial y el crecimiento de la empresa mediante la correlación de PEARSON es de 31,4% con P 0.05.
- En la empresa PLASTICOS 2000 S.R.L el 33% de los trabajadores de la empresa manifiestan que están de acuerdo con el liderazgo de la gerencia para lograr el crecimiento de la empresa y el 3% no están de acuerdo con el liderazgo que ejerce la gerencia para lograr el crecimiento de la empresa; por lo consiguiente se puede afirmar que el liderazgo influye en el crecimiento de la empresa.
- En la empresa PLASTICOS 2000 S.R.L el 20% de los trabajadores de la empresa manifiestan que están de acuerdo con la comunicación que existe para el crecimiento de la empresa y el 3% no está de acuerdo con la comunicación



que existe dentro de la empresa; ´por consiguiente se puede afirmar que la comunicaci3n influye en el crecimiento de la empresa.

## 2.2. Bases te3ricas

### 2.2.1. Direcci3n

#### 2.2.1.1. Concepto de direcci3n

La direcci3n es ejercer el liderazgo mediante una adecuada comunicaci3n, motivaci3n, supervisi3n y toma de decisiones para alcanzar en forma efectiva lo planeado, organizado, y de esta forma lograr los prop3sitos del organismo social. (Luna, 2016, p3g. 134).

La direcci3n es el proceso que tiene relaci3n con la motivaci3n, el liderazgo, la comunicaci3n, el trabajo en equipo, soluci3n de conflictos, el manejo del cambio y del estr3s, etc., con el prop3sito de conducir a las personas al logro de los objetivos propuestos en la planeaci3n, en funci3n del desarrollo filosofa organizacional de las compa1as (Bernal & Sierra, 2013, p3g. 204).

La direcci3n empresarial "es un proceso continuo que consiste en gestionar el liderazgo, la conducci3n y el control de los esfuerzos de un grupo de individuos que forman la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos con la mayor eficiencia posible" (Koontz & Cannie, 2012, p3g. 386).

La direcci3n empresarial "es la ejecuci3n de las actividades desarrolladas en la planeaci3n y organizaci3n, conduciendo y orientando los recursos, mediante la toma de decisiones, comunicaci3n, motivaci3n y liderazgo. Se trata de controlar las operaciones por medio de la cooperaci3n y esfuerzo de los subordinados, con el fin de lograr altos niveles de productividad" (Gross, 2012, p3g. 467).

La direcci3n Empresarial "es un aspecto muy importante para el desarrollo de las organizaciones, as3 como el comportamiento que tenga recursos humanos dentro de la empresa, exige tambi3n un alto nivel liderazgo de quienes dirigen la empresa, requiere el establecimiento de un sistema de



comunicación que permita a los trabajadores trabajar en equipo, al coordinar todos sus esfuerzos y contribuir eficazmente al cumplimiento de los objetivos de la organización” (Marciaga, 2015).

### 2.2.1.2 Importancia de la dirección empresarial

Para (Luna, 2016, pág. 134) la dirección es relevante porque:

- Por medio de ésta se logra motivar a los recursos humanos de la empresa y al propio ejecutivo.
- Se logra el movimiento de forma sinérgica, aplicando el proceso de comunicación.
- Lo establecido en la planeación y organización, se pone en movimiento como un proceso continuo.
- Se fundamenta un buen clima en la empresa entre trabajadores y directivos.
- Se toma las decisiones para lograr lo que la empresa quiere en un futuro.
- Es una de las bases para que se aplique el control.

Según (Alvarado, 2012, pág. 89), la etapa de dirección es importante por los siguientes aspectos:

- Se establecen los canales de comunicación para que la organización camine hacia el logro de los objetivos.
- La dirección ejerce un papel fundamental en la moral de los empleados y por consiguiente en los niveles de productividad
- Se instauran las formas de conducta más favorables para el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control.

### 2.2.1.3. Principios de la dirección empresarial

Según (Luna, 2016) los principios los que se basa la dirección son:

- **Impersonalidad de mando.** El ejercicio de la autoridad se basa en la necesidad del organismo social para alcanzar su objetivo, no de su voluntad personal, es decir, no involucrar situaciones personales, ni abusar de la autoridad conferida.





- **De la armonía de objetivo o coordinación de intereses.** Los administradores con sus trabajadores buscan la eficiencia y eficacia para coordinarse y lograr los objetivos de la empresa.
- **De la vía jerárquica.** Este principio nos ubica en que hay que respetar los niveles jerárquicos, para que las órdenes fluyan correctamente y de esta forma evitar problemas que puedan repercutir en conflictos.
- **De la supervisión directa.** El administrador comunica y apoya a sus trabajadores durante el desarrollo de sus funciones.
- **De la resolución de conflictos.** Los conflictos deben resolverse oportunamente, aplicando la justicia, no importando el tamaño del problema.
- **Aprovechamiento del conflicto.** Cuando resolvemos el conflicto con justicia y en forma oportuna, vamos a sembrar confianza en los trabajadores y el resultado, es que la empresa va a lograr más fortaleza.

#### 2.2.1.4. La función de dirección y el cambio en las organizaciones

La gestión del cambio forma parte de la función de dirección en las organizaciones y corresponde a los directivos influir en las demás personas que integran la organización, no solo para responder de forma efectiva y oportuna a los cambios, sino también para que la propia organización genere de manera proactiva cambio que la lleven a ser innovadora y competitiva.

Es importante señalar, entonces, que ante una realidad de cambio tan radical es incierta en el entorno de las organizaciones, se requiere directivos visionarios, estratégicos, inspiradores y comprometidos con el cambio, lo que implica una gerencia más participativa, flexible y dinámica, al mismo tiempo que exige un nuevo perfil global para los directivos, cuyas competencias personales deben reflejar una mayor capacidad de adaptación a las nuevas y complejas circunstancias, una mentalidad y actitud internacionales, excelentes condiciones y disposiciones de aprendizaje y comunicación permanentes y principios fundamentales de comportamiento ético (Bernal & Sierra, 2008, pág. 150).



### 2.2.1.5 Funciones del proceso de dirección

A las funciones del proceso de la dirección se le conoce como etapas o proceso, estas consisten en desarrollar la supervisión, el liderazgo, la comunicación, la motivación y la toma de decisiones (Luna, 2016, pág. 135).

#### A. Liderazgo

Es un proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar 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 lograr sus metas. Sin el liderazgo una empresa sería solamente una confusión de recursos, es decir, se requiere de este para desarrollar al máximo estos recursos y de esta forma, la empresa logra lo que pretende (Luna, 2016, pág. 137).

Capacidad que permite influir, motivar y comprometer a los trabajadores hacia el logro de los grandes retos de la organización, a partir de alinear la visión hacia los puntos fijos generador de los resultados. (Hernández, 2015).

El liderazgo es entendido como el proceso de interacción entre los directivos de las organizaciones y sus trabajadores, que consiste en inspirarse confianza y apoyo mutuamente para el logro de los objetivos organizacionales y personales en el contexto de las organizaciones. (Bernal & Sierra, 2013, pág. 263).

#### a) Características del liderazgo

Según (Munch, 2014, pág. 110), las características más sobresalientes del liderazgo son:

**Visionario.** Es aquel capaz de anticiparse a los hechos y que cuentan con la capacidad de crear y dar lugar a una visión realista e interesante del futuro que mejora el presente de la empresa. El líder visionario tiene una visión a largo plazo que le permite anticiparse no solo a los



acontecimientos sino que se puedan anticipar problemas (y de esta manera poder luchar contra ellos o combatirlos antes de que existan) y detectar oportunidades antes que los demás (y de esta manera ganar ventaja competitiva)

**Autocontrol.** Consiste en el control de los impulsos, en mantener la serenidad, en actuar con objetividad para inspirar confianza a los subordinados. El dominio de uno mismo implica una gran disciplina para no ser esclavo de los impulsos y tener la capacidad moral para ejercer la autoridad.

**Seguridad en sí mismo.** La confianza en sí mismo nace de la certeza del dominio propio y del conocimiento del área y de las situaciones que se van a dirigir. Obtener la confianza de los demás requiere de la confianza en uno mismo.

**Creatividad e iniciativa.** Una característica primordial en el liderazgo es la iniciativa. Tomar decisiones acertadas, resolver conflictos, establecer un clima de trabajo que motive a la gente y todas las labores del empresario se fundamentan en la facultad de tener iniciativas que proporcionen y faciliten el logro de los objetivos de la organización.

**Sentido común.** Si algo necesita un ejecutivo es sentido común para delegar y ejecutar correctamente, para adaptarse al cambio, para tratar a su gente a los clientes para establecer estructuras sencillas y realizar todas las funciones del dirigente.

#### **b) Tipos de líderes por su influencia en sus seguidores**

Según (Bernal & Sierra, 2013, pág. 263), de acuerdo con el tipo de influencia que se establece en el proceso de interacción entre líderes y seguidores, dicha interacción determina dos tipos de líderes.

**Líderes positivos.** Establecen una interacción positiva con los seguidores, entendida esta como influencia que contribuye al



desarrollo del potencial humana en beneficio de la organización y de la propia persona.

**Líderes negativos.** Establecen una relación negativa con los seguidores que son motivados a actuar en contra de su propia dignidad y eso genera repercusiones negativas para otras personas.

### c) **Teorías generales sobre liderazgo en las organizaciones**

Según (Bernal & Sierra, 2013, pág. 172) de acuerdo con la teoría tradicional de la administración de las organizaciones, el estudio del liderazgo se suele explicar desde tres teorías generales que se desarrollan a continuación:

#### **Teoría de rasgos de personalidad**

Esta teoría parte del criterio de los líderes nacen, no se hacen y, por ende, propone un conjunto de características o rasgos físicos (personas saludables con grandes dosis de energía física), psicológicas (personas con gran capacidad de autocontrol y dominio de sí mismas, poder de persuasión, autonomía, etc.) e intelectuales (personas con gran capacidad de oratoria, creativas, innovadoras, con facilidad de aprendizaje, etc.) que distinguen a los líderes de los seguidores o a los buenos líderes de los ineficientes.

De acuerdo con esta teoría, los rasgos son atributos personales distintivos de las personas que se pueden denominar "líderes"; estos rasgos son aspectos físicos, psicológicos, intelectuales y sociales, y, por ello, las organizaciones deben identificar a personas con dichos rasgos de personalidad en términos de presencia física saludable, poder de persuasión, autocontrol y dominio de sí misma, y que también sean creativas y con gran capacidad de aprendizaje, entre otros rasgos para desempeñar posiciones de liderazgo, ya que de la presencia de estos rasgos de personalidad de los individuos depende el éxito de su liderazgo.



### **Teoría situacional o de contingencias**

Esta teoría del liderazgo considera que el liderazgo de las personas, las organizaciones y las naciones está en función de las relaciones entre las situaciones particulares de cada persona y las situaciones del entorno, es decir que una persona es líder en un momento determinado pero no en otro, ya que se es líder por circunstancia y no por rasgos de personalidad o por el estilo de relacionarse con otros individuos. Por ejemplo, una persona puede ser líder en un momento determinado porque es quien en ese momento mayor conocimiento de un hecho particular y que es relevante esa circunstancia, pero en otro momento esa misma persona deja de ser líder ante una situación diferente, en la que lo importante ya no es el conocimiento de ese aspecto, sino de otro.

#### **d) Enfoques modernos sobre liderazgo**

Según (Bernal & Sierra, 2013, pág. 265) Dada la importancia que cada vez más adquiere el tema del liderazgo en las organizaciones, durante los últimos años han venido surgiendo una gran cantidad de enfoques, entre los que es relevante mencionar los que se desarrollan a continuación:

##### **Liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional, de acuerdo con Lussier y Achua, se centra en los logros de los líderes, más que en sus características personales y las reacciones de sus seguidores, este tipo de liderazgo sirve para cambiar de statu quo, ya que articula las situaciones de un sistema u organización con una visión convincente de lo que podrá ser dicho sistema u organización para sus seguidores en un horizonte de tiempo determinado. Es propio de los líderes transformacionales promover cambios significativos en sus seguidores como en las organizaciones.



### **Liderazgo estratégico**

Este tipo es un proceso que consiste en que la dirección de las organizaciones asume la conducción e inspiración necesaria para diseñar e implementar la misión, la visión, el objetivos de la organización y las estrategias para lograrlos, así como conseguir el compromiso de las demás personas en las organizaciones en cuanto a poner todo su empeño e ese propósito de alcanzar los objetivos organizacionales.

### **Liderazgo de servicio**

Este estilo enfatiza la importancia de que la principal característica de todo líder ha de ser la de trascender el interés personal a favor de las necesidades de los demás, animando, promoviendo y facilitando el desarrollo integral de sus seguidores.

### **Liderazgo basado en valores**

Independientemente del estilo de liderazgo que se manifieste en las organizaciones, dos de las características de un buen liderazgo son la transmisión y el énfasis que se deben dar a la práctica de los valores humanos y organizacionales, que garanticen y promuevan el respecto y la dignidad de las personas en las organizaciones, y donde el sitio de trabajo sea un espacio que promueva el desarrollo humano integral y no únicamente el desarrollo organizacional.

### **e) Estilos de liderazgo**

Según (Bernal & Sierra, 2013) Otra teoría considera que el liderazgo de las personas o los grupos está en función de los estilos (formas) de ejercer influencia por parte del líder en sus seguidores, es decir que es la conducta de los líderes y no los rasgos de personalidad lo que determina la influencia y la relación con sus seguidores. Los



principales estilos de liderazgo son tres y se desarrollan a continuación:

**Autocrático.** Cuando un directivo utiliza su poder, autoridad y jerarquía, y centralizar las decisiones de sus trabajadores.

**Democrático.** En este estilo directivo involucra a sus trabajadores en la decisión y escucha diversos puntos de vista para enriquecer lo suyo. No debe confundirse un estilo democrático con un sistema de decisiones tomadas por mayoría.

**Liberal.** El líder de este tipo tiende a ser permisivo o tolerante, no porque abandone el poder en manos del grupo, sino porque el alto nivel de sus trabajadores le permite delegar las altas responsabilidades, obviamente, este estilo es fundamental de la alta dirección y mide a sus trabajadores en razón de resultados.

## B. Comunicación

Es un proceso que consiste en que el emisor codifica un mensaje y termina cuando el receptor lo decodifica. Para definirlo llanamente. El proceso de comunicación involucra al emisor, la transmisión de un mensaje por medio de un canal seleccionado y al receptor. (Luna, 2016, pág. 136)

La comunicación "establece una función fundamental en la empresa ya que por medio de la misma las organizaciones transmiten con más facilidad y eficacia sus claves estratégicas y fortalecen su capacidad competitiva, también contribuye a la buena imagen ante los clientes internos y externos" (Tunez, 2015)

La comunicación es el medio a través del cual se relacionan las personas en los diferentes ámbitos de la vida; en el caso de las organizaciones, es el medio de interacción de las personas entre si y entre los directivos y sus trabajadores, y viceversa, de tal manera que la comunicación es un factor clave en el contexto de las organizaciones y, en particular, en la función directiva, ya que con una comunicación asertiva se logra



mantener excelentes relaciones interpersonales y obtener resultados positivos para el conjunto de la organización. (Bernal & Sierra, 2013, pág. 285)

#### a) Requisitos para una comunicación

Según (Luna, 2016) para una buena comunicación, deben cumplirse los siguientes requisitos:

**Integridad.** La comunicación debe llevarse a cabo en toda la empresa sinérgicamente, es decir, servir como unión en toda la organización.

**Equilibrio.** Debe de definirse un plan de comunicación como parte del proceso administrativo, en el que participan todos los recursos humanos.

**Claridad.** El lenguaje debe de ser adecuado a quien va a tomar el papel del receptor, es decir, que no existan barreras.

**Aprovechamiento de la organización informal.** La comunicación cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.

**Difusión.** La comunicación debe efectuarse de preferencia por escrito y en un canal estrictamente necesario, para evitar papeleo excesivo.

**Moderación.** La comunicación debe ser concisa para evitar ineficiencia.

**Evaluación.** Los canales y los sistemas de comunicación deben perfeccionarse y revisarse en forma continua.

#### b) Clasificación de la comunicación

Según (Luna, 2016, pág. 137) a continuación se menciona la clasificación general de la comunicación:

➤ **Comunicación formal.** Esta comunicación tiene su base en la estructura formal de la empresa, y se lleva a cabo a través de los canales de la misma.





- **Comunicación informal.** Tiene su origen en los grupos informales de la empresa y no utiliza canales formales.

Este tipo de comunicación puede ayudar enormemente a la comunicación formal de la empresa, dado que por medio de esta, los recursos humanos, integrantes de toda la empresa se identifican y de ahí el origen para apoyarse y realizar su trabajo de manera positiva.

Los tipos de comunicación mencionados se dividen en:

- **Comunicación vertical.** Este tipo de comunicación es cuando tiene el sentido de un nivel superior hacia uno inferior, y se le conoce como comunicación descendente; o viceversa, de un nivel inferior a un superior, y se le identifica como comunicación ascendente.
- **Comunicación horizontal.** Este tipo de comunicación se da en los niveles de igual jerarquía por ejemplo el gerencial.

### c) **Comunicación descendente, ascendente y horizontal.**

Según (Valencia, 2006, pág. 190) tenemos:

- **Comunicación descendente**

Este tipo de comunicación en una organización es el flujo de información de los niveles superiores hacia los niveles inferiores. Se reconoce que casi la mitad de las comunicación administrativas se realiza hacia lo subordinados, mientras que el resto se divide entra la comunicación con superiores, compañeros trabajadores y receptores externos. Algunos administradores recurren a manuales administrativos para su comunicación descendente, y a reuniones planeadas con trabajadores. Aunque sean capaces de llamar la atención de los demás, con estos métodos no suele conseguirse la comprensión de los trabajadores, uno de los objetivos de la comunicación eficaz. Los administradores que se comunican exitosamente son aquellos que se muestran sensible con los demás y abiertos al dialogo autentico con sus trabajadores. La comunicación que fluye desde cualquier punto de un organigrama



hacia abajo, hasta otro punto se conoce como comunicación organizacional oral se relaciona principalmente con la función de la dirección y control de personal.

➤ **La comunicación ascendente**

La comunicación que fluye desde cualquier nivel de una estructura organizacional hacia arriba hasta otro punto se conoce como comunicación organizacional ascendente. Este tipo de comunicación principalmente contiene información que los administradores necesitan evaluar el área organizacional; puede proporcionar a los administradores información valiosa sobre o que sale mal dentro de la organización.

➤ **La comunicación horizontal o lateral**

Los administradores intervienen en alto grado en la comunicación lateral, que es aquella que fluye desde cualquier punto de un organigrama horizontalmente en la organización. Generalmente se centra en la coordinación de las actividades de diversos departamentos y el desarrollo de nuevos planes para futuros periodos de operación. Dentro de la empresa, todos los departamentos están relacionados con todos los demás departamentos. Sólo a través de un uso apropiado de la comunicación lateral. Estas relaciones departamentales pueden ser coordinadas lo suficientemente bien para facilitar el logro de los objetivos organizacionales.

### C. Supervisión

La supervisión es la conducción y dirección de los empleados a nivel inferior en una organización. La supervisión para la empresa es muy valiosa, dado que mediante ella se les orienta a la acción a los trabajadores, para que se logren los objetivos. (Luna, 2016, pág. 135).

La supervisión tiene mucho tiempo en las organizaciones y es una actividad que es primordial en la misma, para lograr sus metas de producción. Una organización sin supervisión es una organización que no cumplirá sus metas no teniendo a nadie que pueda orientar a la misma para seguir su camino a la dirección. El supervisor es un elemento clave



dentro de cualquier organización. De él depende la calidad del trabajo, el rendimiento, la moral y el desarrollo de buenas actitudes por parte de los trabajadores. El supervisor dirige y evalúa el trabajo y conoce a todos los trabajadores. (Cano, 2012).

#### a) Papel del supervisor

Según (Luna, 2016, pág. 135) existen cinco puntos de vista diferentes sobre el papel del supervisor:

- **Persona clave en la administración.** El punto de vista tradicional de la gerencia respecto de los supervisores es que son personas claves en la administración o toma de decisiones, controlan el trabajo, interpretan las políticas de la empresa y generalmente son personas clave en el proceso de realización del trabajo.
- **Supervisión en posición intermedia.** De acuerdo con este punto de vista, los supervisores se encuentran en las fuerzas sociales opuestos de la gerencia y de los trabajadores.
- **El supervisor marginal.** El supervisor marginal queda fuera o al margen de las principales actividades e influencias que afectan al departamento.
- **Otro trabajador.** Un cuarto punto de vista de los supervisores es que siguen siendo empleados casi todos. Con frecuencia carecen de autoridad, por otra parte los supervisores sienten que no son parte del grupo, es decir con otro trabajador.
- **Especialistas en el comportamiento.** Los jefes superiores del supervisor ven a este primordialmente como un especialista en comportamiento.

#### b) Recursos de supervisión

Según (Rodríguez, 2010, pág. 235) Los administradores podrán disponer de varios recursos de supervisión y el éxito de todos ellos dependerá de las medidas en que sistemáticamente se utilicen. A continuación se detalla esos recursos:



**Planes de trabajo.** La única manera satisfactoria de saber lo que los trabajadores debe hacer, es determinarles un plan de trabajo por escrito.

**Reuniones de trabajo.** Es conveniente que el administrador reúna periódicamente a su personal, para que les informe sobre avance de su trabajo la preparación de la reunión demandara atención tanto del administrador como del personal, y planearla a fin de no desperdiciar el tiempo, para lo cual los trabajadores deberán conocer con anticipación los aspectos a tratar.

**Visitas periódicas.** Según el trabajo lo permita y con la regularidad posible se deberá visitar a cada uno de los trabajadores en su área de trabajo. Es conveniente que ellos sepa, con anticipación, que el jefe ira, así podrán contar con tiempo para recabar datos respecto a sus problemas y planear adecuadamente sus actividades.

**Informes.** Si las juntas y visitas resultan insuficiente para mantener un buen contacto con el personal, hará falta que se les solicite la rendición de informes y deberá procurarse que estos sean lo más sencillos posible.

### c) La función de la supervisión

Meliá y Peiró citado por (Gargallo, 2008) menciona que la supervisión cuenta con funciones como es la frecuencia de supervisión, el apoyo recibido de los superiores, las relaciones personales con los supervisores y a la igualdad y justicia de trato recibida de la empresa.

- **La frecuencia de supervisión.** Implica la medición y corrección de actividades de los subordinados para asegurar que estén llevados a cabo los planes y alcanzar los objetivos fijados por la alta gerencia.
- **Apoyo por parte del supervisor.** Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores también estimula a



los trabajadores para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos.

- **Relación con los supervisores.** Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma se está desarrollando,

#### **D. Motivación**

Es el proceso para estimular a los empleados para que realicen su trabajo que los llevara a cumplir con la meta deseada. Motivación significa mover, conducir, impulsar a la acción. La motivación es un elemento básico de la dirección por que a través de ésta se logra la realización del trabajo para lograr los objetivos de la empresa. (Luna, 2016, pág. 140)

La motivación en el trabajo es entendida como el sistema de procesos psicológicos (personalidad, percepción, actitudes, aprendizajes, etc.) y biofisiológicos (capacidad físicas, energía, etc.) de las personas y del entorno laboral, familiar, social, etc., que estimulan, orientan y mantienen el comportamiento de estas en el conjunto de acciones orientadas hacia el logro de los objetivos organizacionales y el desarrollo integral del propio potencial humano. (Bernal & Sierra, 2013, pág. 156).

##### **a) Tipos de motivación**

Según (Roca, 2010, pág. 310) los tipos de motivación son los siguientes:

- **La mejora de las condiciones laborales.** Consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral.
- **El enriquecimiento del trabajo.** Multitud de puestos de trabajo tienen una tarea muy especializada y fraccionada. El trabajador no ejerce ningún papel en la planeación y diseño de tareas limitándose a desarrollar una actividad rutinaria. Los puestos se enriquecen permitiendo que los empleados adquieran mayores responsabilidades y funciones nuevas: permiten por lo tanto, un



trabajo más variado, aprendizajes nuevos y todo esto conlleva una mayor motivación, más calidad en el trabajo mismo, y una mayor satisfacción. Significa además un desafío, que puede mostrar a quien lo asume, algunas potencialidades propias de las cuales antes no había logrado darse cuenta.

- **La adecuación persona/puesto de trabajo.** Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona quien tenga los conocimientos, habilidades y experiencias suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, este motivada e interesada por las características del mismo.
- **La participación y delegación.** Esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.
- **El reconocimiento del trabajo efectuado.** Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les comenta nada. Sin embargo cuando comenten el primer error, el jefe aparece inmediatamente para criticarles. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores.
- **Evaluación del rendimiento laboral.** Consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Estos supone un importante estímulo motivador.
- **El establecimiento de objetivos.** La técnica de establecimientos de los objetivos consiste en llegar a un acuerdo periódico entre el subordinado y jefe, sobre los objetivos a alcanzar para un periodo de tiempo concreto. Así mismo existe una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de objetivos.



### b) Técnicas motivacionales

Según (Alvarado, 2012, pág. 100) las siguientes técnicas Motivacionales han demostrado su eficacia:

- **Económica:** las organizaciones pueden adoptar diferentes medidas para que estén motivados, atraigan y retengan a su personal, como pueden ser estímulos por puntualidad, de productividad, sueldos competitivos, remuneración semejantes en niveles jerárquicos equivalentes, etc.
- **Capacitación;** es un factor crucial ya que una persona capacitada siente seguridad en el trabajo que desempeña y propicia una sensación de comodidad que le impulsa a permanecer en la organización.
- **Condiciones de trabajo;** un ambiente seguro y un clima laboral agradable son excelentes motivadores; las personas se desarrollan y crecen con la organización cuando se sienten en armonía con su ambiente laboral.
- **Ascenso,** cuando la organización permite el desarrollo de las personas, estas tienden a esforzarse para obtener un ascenso, por lo que es un motivador a lo largo de su vida laboral.
- **Reconocimiento:** el reconocimiento es parte de la felicitación que todo trabajador requiere recibir periódicamente. Nada motiva más que el éxito, y el reconocimiento es la consecuencia de este éxito. Por tanto cuando un trabajador recibe un reconocimiento por lo que hace, mejora su desempeño laboral.

### E. Toma de decisiones

Una decisión es una elección de un curso de acción entre varias alternativas. Una de las funciones más valiosas del administrador es la toma de decisiones, de ahí la importancia que en la fase de dirección se realice con eficiencia y eficacia para que la empresa alcance sus objetivos. (Luna, 2016, pág. 142).

La toma de decisiones es el proceso sistemático y racional a través de cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo. (Munch, 2010, pág. 106).



### a) ¿Quién debe tomar decisiones?

Para (Amaru, 2009, págs. 366, 367), hasta ahora se ha analizado un proceso sin enfocarse en su principal figura, el que toma decisiones ¿quién es el que toma las decisiones? La responsabilidad primaria, es de las personas que ocupan cargos de administradores o gerentes, pero eso no significa que deben tomar todas las decisiones. Una de las principales decisiones de los gerentes es decir quien toma las decisiones. Esta decisión tiene que ver con el grado de participación del equipo en el proceso de decisión.

- **Decisión autocrática.** El administrador decide en forma autocrática o unilateral, no hay ninguna participación del equipo en el proceso de decisión.
- **Decisión compartida.** El administrador comparte las decisiones con el equipo. Hay participación del equipo en el proceso de decisión del gerente.
- **Decisiones delegadas.** El gerente transfiere totalmente las decisiones con el equipo. Hay delegación del proceso de decisión.

### b) Proceso de toma de decisiones

Según (Luna, 2016) tomar decisiones es identificar y seleccionar un curso de acción para enfrentar un problema específico y obtener ventajas cuando se presenta una oportunidad.

#### ➤ **Definición y análisis del problema**

De una correcta definición del problema depende el planteamiento de alternativas adecuadas de solución, algunos lineamientos para identificar el problema son:

- Basarse en información completa, fidedigna y oportuna (estadística, informes, proyecciones)
- No confundir el problema con las causas ni con los efectos
- Aplicar técnicas para definir las causas
- Definir parámetros, variables y restricciones.





➤ **Determinación y selección de alternativas**

Cuando se ha identificado varias alternativas se elige la óptima de acuerdo con el costo-beneficio. Los resultados de cada alternativa debe ser evaluados con relación a los resultados esperados y los posibles efectos se minimicen riesgos, estableciendo estrategias alternas para el caso de que la alternativa elegida no resulte de acuerdo con lo planeado.

➤ **Evaluación de resultados**

Consiste en evaluar el resultado para saber si se eligió la alternativa adecuada.

### 2.3. Marco conceptual

#### 1. Dirección

La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos de personal a través de la motivación, la toma de decisiones, la comunicación y el ejercicio del liderazgo (Munch, 2014).

#### 2. Liderazgo

Es un proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar 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 dirigen y luego los motiva para lograr sus metas. Sin el liderazgo una empresa sería solamente una confusión de recursos, es decir, se requiere de éste para desarrollar al máximo estos recursos y de esta forma, la empresa logra lo que pretende (Luna, 2016, pág. 137).

#### 3. Autocrático.

Cuando un directivo utiliza su poder, autoridad y jerarquía, y centralizar las decisiones de sus trabajadores (Luna, 2016).

#### 4. Democrático

En este estilo directivo involucra a sus trabajadores en la decisión y escucha diversos puntos de vista para enriquecer lo suyo. No debe confundirse un estilo democrático con un sistema de decisiones tomadas por mayoría (Luna, 2016).

#### 5. Liberal.

El líder de este tipo tiende a ser permisivo o tolerante, no porque abandone el poder en manos del grupo, sino porque el alto nivel de sus trabajadores le permite delegar las



altas responsabilidades, obviamente, este estilo es fundamental de la alta dirección y mide a sus trabajadores en razón de resultados (Luna, 2016).

#### **6. Comunicación**

Es un proceso que consiste en que el emisor codifica un mensaje y termina cuando el receptor lo decodifica. Para definirlo llanamente, el proceso de comunicación involucra al emisor, la transmisión de un mensaje por medio de un canal seleccionado y al receptor (Luna, 2016, pág. 136).

#### **7. Supervisión**

La supervisión es la conducción y dirección de los empleados a nivel inferior en una organización. La supervisión para la empresa es muy valiosa, dado que mediante ella se les orienta a la acción a los trabajadores, para que se logren los objetivos (Luna, 2016, pág. 135).

#### **8. Motivación**

Es el proceso para estimular a los empleados para que realicen su trabajo que los llevara a cumplir con la meta deseada. Motivación significa mover, conducir, impulsar a la acción. La motivación es un elemento básico de la dirección por que a través de esta se logra la realización del trabajo para lograr los objetivos de la empresa (Luna, 2016, pág. 140).

#### **9. Ascenso**

Cuando la organización permite el desarrollo de las personas, estas tienden a esforzarse para obtener un ascenso, por lo que es un motivador a lo largo de su vida laboral (Alvarado, 2012, pág. 100).

#### **10. Capacitación**

Es un factor crucial ya que una persona capacitada siente seguridad en el trabajo que desempeña y propicia una sensación de comodidad que le impulsa a permanecer en la organización (Alvarado, 2012, pág. 100).

#### **11. Condiciones de trabajo**

Un ambiente seguro y un clima laboral agradable son excelente motivadores; las personas se desarrollan y crecen con la organización cuando se sienten en armonía con su ambiente laboral (Alvarado, 2012, pág. 100).

#### **12. Motivación económica**

Las organizaciones pueden adoptar diferentes medidas para que estén motivados atraigan y retengan a su personal, como pueden ser estímulos por puntualidad, de



productividad, sueldos competitivos, remuneración semejantes en niveles jerárquicos equivalentes, etc (Alvarado, 2012, pág. 100).

### **13. Reconocimiento**

El reconocimiento es parte de la felicitación que todo trabajador requiere recibir periódicamente. Nada motiva más que el éxito, y el reconocimiento es la consecuencia de este éxito. Por tanto cuando un trabajador recibe un reconocimiento por lo que hace, mejora su desempeño laboral (Alvarado, 2012, pág. 100).

### **14. Toma de decisiones**

Una decisión es una elección de un curso de acción entre varias alternativas. Una de las funciones más valiosas del administrador es la toma de decisiones, de ahí la importancia que en la fase de dirección se realice con eficiencia y eficacia para que la empresa alcance sus objetivos (Luna, 2016, pág. 142).

## **2.4. Variable de estudio**

### **2.4.1. Variable**

Dirección Empresarial

## 2.4.2. Conceptualización de la variable

VARIABLE	DIMENSIONES
<p><b>Dirección Empresarial</b></p> <p>La dirección es ejercer el liderazgo mediante una adecuada comunicación, motivación supervisión y toma de decisiones para alcanzar en forma efectiva lo planeado, organizado, y de esta forma lograr los propósitos del organismo social (Luna, 2016, pág. 134).</p>	<p><b>Liderazgo</b></p> <p>Es un proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar 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 lograr sus metas. Sin el liderazgo una empresa sería solamente una confusión de recursos, es decir, se requiere de este para desarrollar al máximo estos recursos y de esta forma, la empresa logra lo que pretende (Luna, 2016, pág. 137).</p>
	<p><b>Comunicación</b></p> <p>Es un proceso que consiste en que el emisor codifica un mensaje y termina cuando el receptor lo decodifica. Para definirlo plenamente. El proceso de comunicación involucra al emisor, la transmisión de un mensaje por medio de un canal seleccionado y al receptor (Luna, 2016, pág. 136).</p>
	<p><b>Supervisión</b></p> <p>La supervisión es la conducción y dirección de los empleados a nivel inferior en una organización. La supervisión para la empresa es muy valiosa, dado que mediante ella se les orienta a la acción a los trabajadores, para que se logren los objetivos (Luna, 2016, pág. 135).</p>
	<p><b>Motivación</b></p> <p>Es el proceso para estimular a los empleados para que realicen su trabajo que los lleve a cumplir con la meta deseada. Motivación significa mover, conducir, impulsar a la acción. La motivación es un elemento básico de la dirección por que a través de esta se logra la realización del trabajo para lograr los objetivos de la empresa (Luna, 2016, pág. 140).</p>
	<p><b>Toma de decisiones</b></p> <p>Una decisión es una elección de un curso de acción entre varias alternativas. Una de las funciones más valiosas del administrador es la toma de decisiones, de ahí la importancia que en la fase de dirección se realice con eficiencia y eficacia para que la empresa alcance sus objetivos (Luna, 2016, pág. 142).</p>



2.4.3. Operacionalización de la variable

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>Dirección Empresarial</b>	<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderazgo Autocrático</li><li>• Liderazgo Democrático</li><li>• Liderazgo Liberal</li></ul>
	<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación ascendente</li><li>• Comunicación descendente</li><li>• Comunicación horizontal o lateral</li></ul>
	<b>Supervisión</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La frecuencia de supervisión</li><li>• Apoyo por parte del supervisor</li><li>• Relación con los supervisores.</li></ul>
	<b>Motivación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Económica</li><li>• Capacitación</li><li>• Condiciones de trabajo</li><li>• Ascenso</li><li>• Reconocimiento</li></ul>
	<b>Toma de decisiones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definición y análisis del problema</li><li>• Determinación y selección de alternativas</li><li>• Evaluación de resultados</li></ul>



## CAPÍTULO III

### MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo básica, se enfocó en el problema planteado cómo es la Dirección Empresarial Calzados ESCALWIL S.R.L. en la ciudad de Lima-2018

Según (Carrasco, 2006, pág. 43) la investigación es básica debido a que busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existente a cerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos.

#### 3.2. Enfoque de investigación

La presente investigación es de enfoque cuantitativo.

Según (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014) la investigación es cuantitativa porque se estudia una única realidad, donde esta realidad no cambia por las observaciones y mediciones realizadas cuyo objetivo es conocer la situación problemática y describir la variable a partir de datos representados en forma de número que serán analizados estadísticamente.

#### 3.3. Diseño de la investigación

La presente investigación corresponde a un diseño de investigación no experimental.

Según (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014) es la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables.

#### 3.4. Alcance de la investigación

La presente investigación corresponde a la investigación descriptiva.

Según (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014) la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos de cualquier fenómeno que se analice.



### 3.5. Población y muestra

#### 3.5.1. Población

La población para la investigación es el total de trabajadores que laboran en la empresa de calzados ESCALWIL S.R.L. Se considera a todas las áreas de la empresa.

Nº	Empresa	Personal	Total	%
1	ESCALWIL S.R.L.	50	50	100%

#### 3.5.2. Muestra

En la presente investigación, la muestra se considera a la población total de 50 trabajadores de la empresa ESCALWIL S.R.L. en la ciudad de Lima-2018.

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

Según (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014) recolectar datos consiste en elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específicos.

#### 3.6.1. Técnicas

Para el siguiente trabajo de investigación se utilizó la técnica de la encuesta para recabar la información necesaria para el logro de los objetivos de la investigación.

#### 3.6.2. Instrumento

Para el siguiente trabajo la recolección de los datos se utilizó el instrumento de cuestionario.

### 3.7. Procedimientos de análisis de datos

Se utilizó el programa SPSS, para la tabulación y la formulación de las tablas estadísticas.

## 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 dirección empresarial de calzados ESCAWIL S.R.L. en la ciudad de Lima-2018, se encuestó a 50 trabajadores, en el que se considera 18 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1. Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
<b>Dirección Empresarial</b>	Liderazgo	Liderazgo autocrática	1
		Liderazgo democrático	2
		Liderazgo liberal	3
	Comunicación	Comunicación descendente	4
		Comunicación ascendente	5
		Comunicación horizontal o lateral	6,7
	Supervisión	La frecuencia de supervisión	8
		Apoyo por parte del supervisor	9
		Relación con el supervisor	10
	Motivación	Económica	11
		Capacitación	12
		Condiciones de trabajo	13
	Toma de decisiones	Ascenso	14
		Reconocimiento	15
		Definición y análisis del problema	16
		Determinación y selección de alternativas	17
		Evaluación de los resultados	18

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 para las dimensiones y variable**

Promedio de la variable y dimensiones	Escala de interpretación
1,00 – 1,80	Totalmente inadecuado
1,81 – 2,60	Inadecuado
2,61 – 3,40	Ni inadecuado ni adecuado
3,41 – 4,20	Adecuado
4,21 – 5,00	Totalmente adecuado

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para describir cómo es la dirección empresarial de calzados ESCAWIL S.R.L. en la ciudad de Lima-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 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. 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	N de elementos
0.801	18

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.801 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

#### 4.2. Resultados de las dimensiones de la variable dirección empresarial.

Para describir la dirección empresarial de calzados ESCALWIL S.R.L. en la ciudad de Lima-2018 se consideró las dimensiones de liderazgo, comunicación, supervisión, motivación y toma de decisiones. Los resultados se presentan a continuación:

**4.2.1. Liderazgo**

El objetivo es describir el liderazgo de la empresa de calzados ESCAWIL S.R.L. en la ciudad de Lima-2018.

**Tabla 4. Liderazgo**

Interpretación	<i>f</i>	%
Totalmente inadecuado	0	0%
Inadecuado	0	0%
Ni inadecuado ni adecuado	22	44.0%
Adecuado	27	54.0%
Totalmente adecuado	1	2.0%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

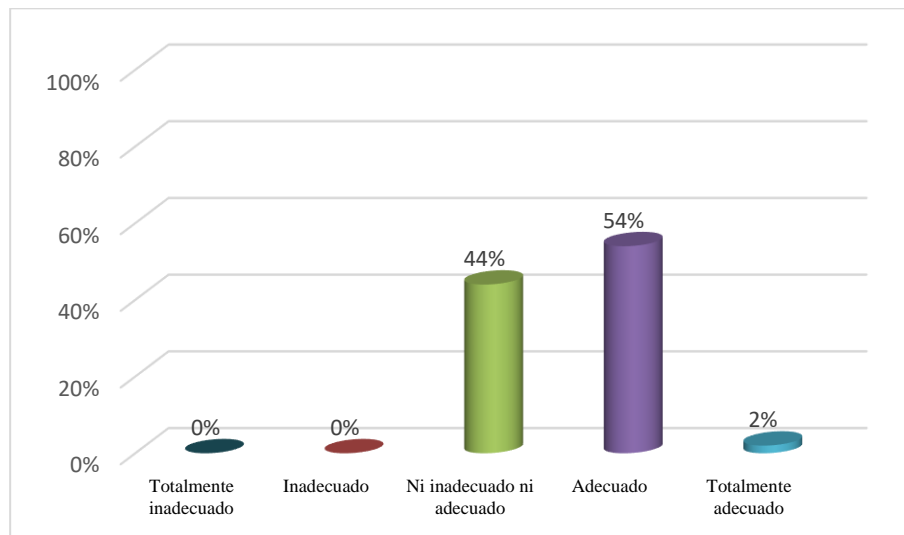


Figura 1: Liderazgo

**Interpretación y análisis:**

- Según la figura 1 se puede apreciar que, para el 54% de los encuestados, el liderazgo en la empresa de calzados ESCALWIL S.R.L es adecuada, un 44% lo considera ni inadecuado ni adecuada, el 2% totalmente adecuada. De los resultados obtenidos se puede apreciar que los líderes no motivan y no ayudan a sus colaboradores para la realización de su labor y no realizan un apoyo para el logro de los objetivos organizacionales.

**A) Indicadores de la dimensión recursos humanos**

Los indicadores de la dimensión liderazgo son: liderazgo autocrático, liderazgo democrático, liderazgo liberal.

**Tabla 5. Indicadores de la dimensión Liderazgo**

Interpretación	Liderazgo Autocrático		Liderazgo Democrático		Liderazgo Liberal	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Totalmente inadecuado	0	0%	0	0%	19	38%
Inadecuado	0	0%	22	44%	26	52%
Ni inadecuado ni adecuado	4	8%	18	36%	5	10%
Adecuado	27	54%	10	20%	0	0%
Totalmente adecuado	19	8%	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

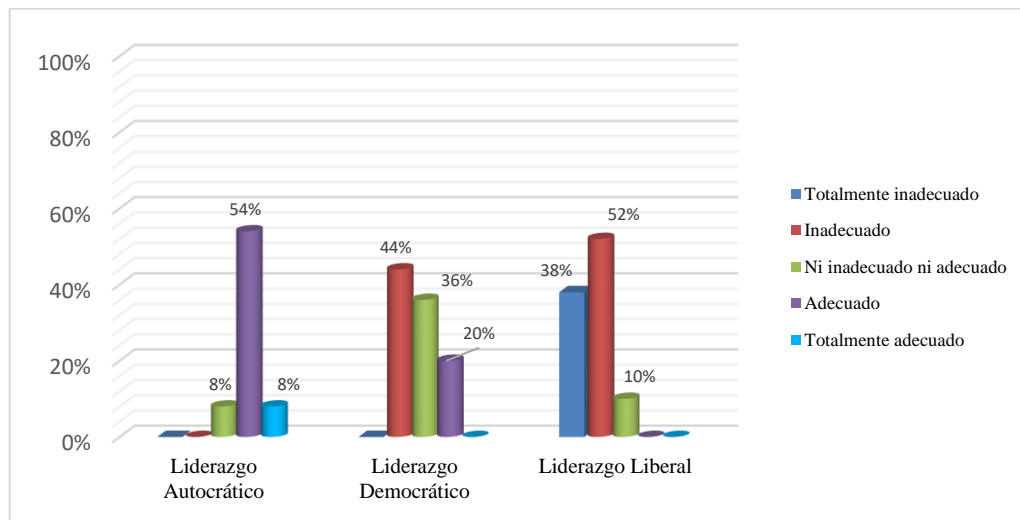


Figura 2: Indicadores de la dimensión Liderazgo

**Interpretación y análisis:**

➤ En la figura 2 se puede apreciar que, para el 54% de los encuestados el liderazgo autocrático en la empresa ESCALWIL S.R.L. es adecuado, un 8% lo considera ni inadecuado ni adecuado y el 8% considera totalmente adecuado. De los resultados obtenidos se puede apreciar que se ejerce autoridad y poder sobre los trabajadores al momento de realizar sus trabajos, también centralizan sus decisiones sobre ellos, esto se evidencia en temporadas altas ya que la presión sobre el trabajo es más, para el cumplimiento de la producción.

- En la figura 2 se puede apreciar que, para el 44% de los encuestados el liderazgo democrático en la empresa ESCALWIL S.R.L es inadecuado, un 36% lo considera ni inadecuado ni adecuado y un 20% considera adecuado. De los resultados obtenidos se puede apreciar que los líderes toman decisiones sin consultar a sus trabajadores y la delegación de la funciones a sus colaboradores es mínima ya que se tiene que ejercer la supervisión por de los líderes y ellos no muestran muchas predisposición.
- En la figura 2 se puede apreciar que, para el 52% de los encuestados el liderazgo liberal en la empresa ESCALWIL S.R.L. es totalmente inadecuado, un 38% lo considera inadecuado y un 10% lo considera ni inadecuado ni adecuado. De los resultados obtenidos se puede apreciar que los líderes no distribuyen mayor responsabilidad a sus colaboradores ya que muchos de ellos no cuentan con el perfil para dicha responsabilidad.

### B) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión liderazgo

**Tabla 6. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión liderazgo**

Indicadores	Promedio	Interpretación
Liderazgo autocrático	4.3	Totalmente adecuado
Liderazgo democrático	1.8	Totalmente inadecuado
Liderazgo liberal	1.7	Inadecuado
<b>Liderazgo</b>	<b>2.6</b>	<b>Ni inadecuado ni adecuado</b>

Fuente: Elaboración propia

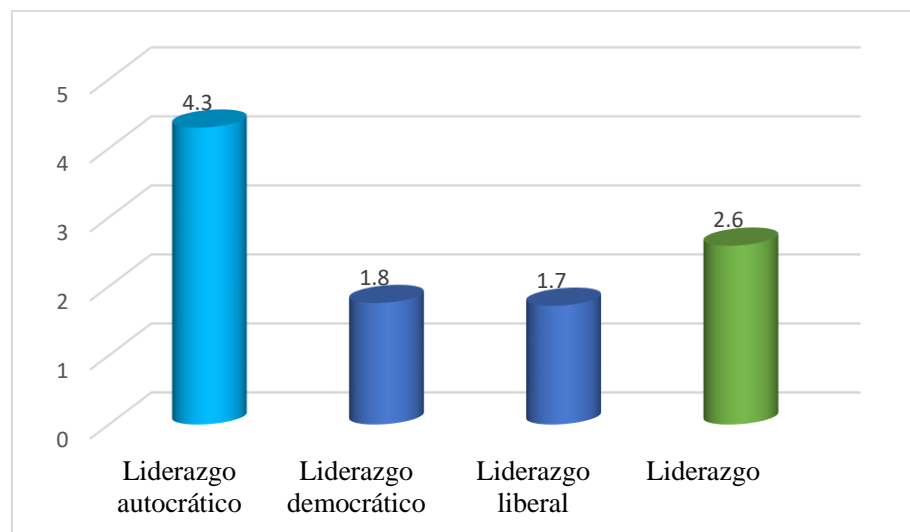


Figura 3: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión liderazgo

**Interpretación y análisis:**

Se observa que en los indicadores considerados para conocer el liderazgo en la dirección empresarial de calzados ESCALWIL S.R.L. esta con un promedio de 2.6 que lo considera como ni inadecuado ni adecuado, con un promedio mayor al resto de los indicadores de 4.3 respecto al liderazgo autocrático, seguido por 1.8 respecto a liderazgo democrático, y siendo el menor porcentaje con 1.7 el liderazgo liberal.

**4.2.2. Comunicación**

El objetivo es describir la comunicación de la empresa de calzados ESCAWIL S.R.L. en la ciudad de Lima-2018.

**Tabla 7. Comunicación**

<b>Interpretación</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente inadecuado	21	42%
Inadecuado	20	40%
Ni inadecuado ni adecuado	5	10%
Adecuado	4	8%
Totalmente adecuado	0	0%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

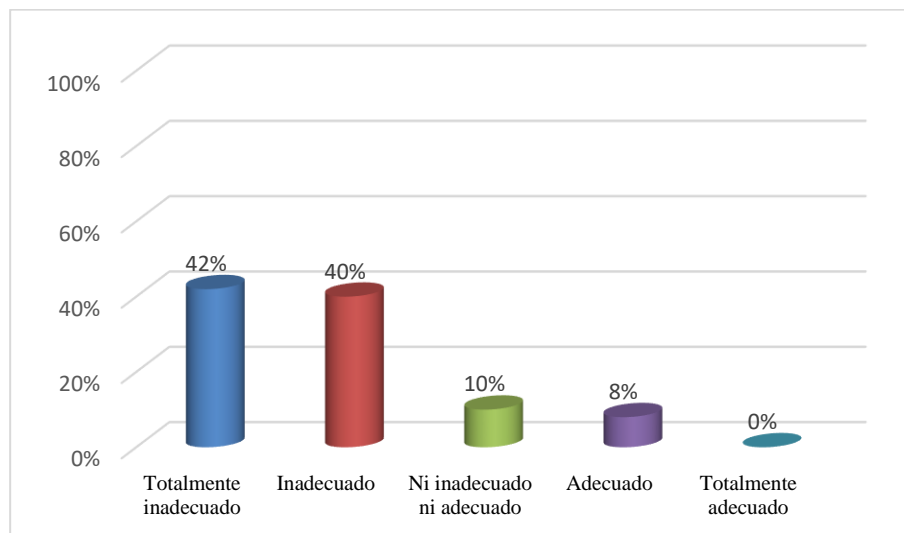


Figura 4: Comunicación

**Interpretación y análisis:**

- Según la figura 4 se puede apreciar que, para el 42% de los encuestados, la comunicación es totalmente inadecuado, un 40% lo considera inadecuado, el 10% que es ni inadecuado ni adecuado y, solo el 8% consideran que es adecuado. De los resultados obtenidos se puede apreciar que la comunicación dentro de la empresa no es clara ya que muchas veces se realizan de forma oral respecto a la asignación de funciones y esto a veces ocasiona que no se entienda las especificaciones de algún pedido, la comunicación entre los jefes y trabajadores es insuficiente ya que las relaciones interpersonales no ayudan a obtener resultados positivos en la empresa.

**A) Indicadores de la dimensión comunicación**

Los indicadores de la dimensión comunicación son: comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal o lateral.

**Tabla 8. Indicadores de la dimensión comunicación**

Interpretación	Comunicación Descendente		Comunicación Ascendente		Comunicación Horizontal o Lateral.	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Totalmente inadecuado	29	58%	12	24%	0	0%
Inadecuado	17	34%	28	56%	28	56%
Ni inadecuado ni adecuado	4	8%	8	16%	14	28%
Adecuado	0	0%	2	4.0%	8	16%
Totalmente adecuado	0	0%	0	0%	0	0%
Total	50	100%	50	100%	50	100%

Fuente: Elaboración propia

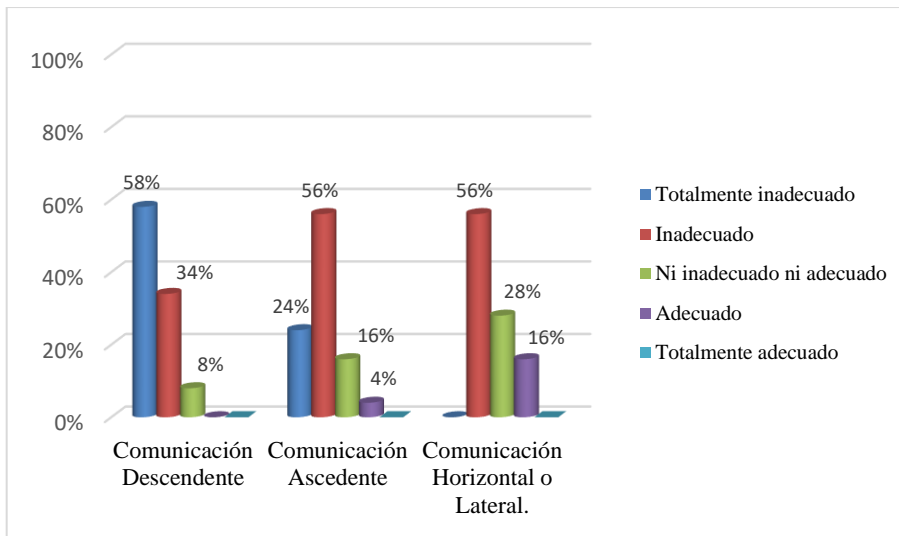


Figura 5: Indicadores de la dimensión comunicación

### Interpretación y análisis:

- En la figura 5 se puede apreciar que, para el 58% de los encuestados de la empresa ESCALWIL S.R.L. califican la comunicación descendente que es totalmente inadecuado, un 34% lo considera inadecuado y un 8% lo considera ni inadecuado ni adecuado. De los resultados obtenidos se puede apreciar que los jefes de área no tienen una comunicación con sus trabajadores, esto ocasiona una incomprensión sobre las tareas que se asigna a cada área.
- En la figura 5 se puede apreciar que, para el 56% de los encuestados de la empresa ESCALWIL S.R.L. califican la comunicación ascendente como inadecuado, un 24% lo considera totalmente inadecuado, un 16% lo considera ni inadecuado ni adecuado y un 4% lo considera adecuado. De los resultados obtenidos se evidencia que no existe una comunicación fluida con los jefes y con el propietario, no realizan reuniones donde se pueda interactuar con ellos y esto ocasiona una incertidumbre en ellos.
- En la figura 5 se puede apreciar que, para el 56% de los encuestados de la empresa ESCALWIL S.R.L. califican la comunicación horizontal o lateral como inadecuado, un 28% ni inadecuado ni adecuado y el 16% lo considera adecuado. De los resultados obtenidos se puede percibir que no existe una adecuada coordinación entre áreas respecto a las actividades o desarrollo de

nuevas funciones, existen ocasiones que no se logran los objetivos de la empresa.

## B) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación

**Tabla 9. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación**

Indicadores	Promedio	Interpretación
Comunicación Descendente	1.5	Totalmente inadecuado
Comunicación Ascendente	2.0	Inadecuado
Comunicación Horizontal o Lateral	2.6	Ni adecuada ni inadecuado
<b>Comunicación</b>	<b>2.2</b>	<b>Inadecuado</b>

Fuente: Elaboración propia

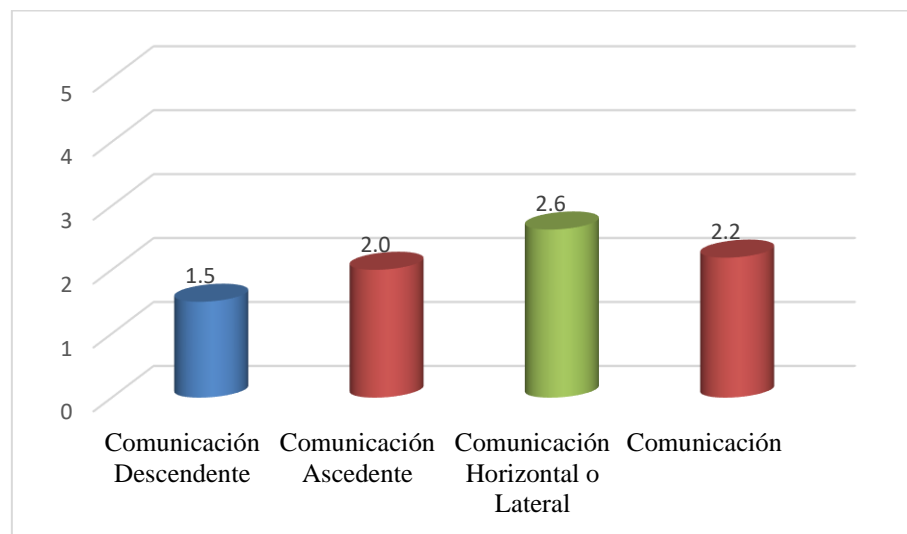


Figura 6: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación

### **Interpretación y análisis:**

Se observa que en los indicadores considerados para conocer la comunicación dentro de la empresa de calzados ESCALWIL S.R.L, con un promedio de 2.7 considerado como inadecuado, además con un promedio mayor que el resto de los indicadores de 2.6 en cuanto a la comunicación horizontal o lateral, 2.0 respecto a la comunicación ascendente, y



finalmente 1.5 respecto a la comunicación descendente, lo cual evidencia que no existe una comunicación por parte de los jefes a sus trabajadores, obteniendo el porcentaje más bajo de total de los indicadores.

#### 4.2.3. Supervisión

El objetivo es describir la supervisión del personal de la empresa de calzados ESCAWIL S.R, en la ciudad de Lima-2018.

**Tabla 10. Supervisión**

Interpretación	<i>f</i>	%
Totalmente inadecuado	20	40%
Inadecuado	20	40%
Ni inadecuado ni adecuado	10	20%
Adecuado	0	0%
Totalmente adecuado	0	0%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

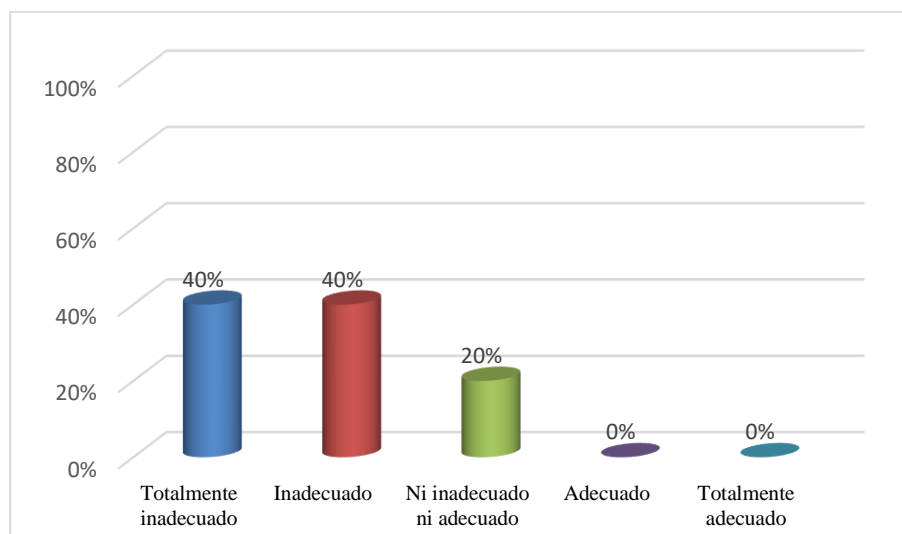


Figura 7: Supervisión

#### Interpretación y análisis:

- Según la figura 7 se puede apreciar que, para el 40% de los encuestados, la supervisión en la empresa de calzados ESCALWIL S.R.L. es totalmente inadecuado y para el 40% lo considera inadecuado, el 20% lo considera ni inadecuado ni adecuado. De lo resultado obtenidos se puede apreciar que la supervisión, dentro de la empresa no se da de la forma correcta ya que los

supervisores no están pendientes de las labores que realizan sus trabajadores, esto se evidencia más en el área de producción ya que en temporada alta no se tiene la supervisión que se requiere y esto trae consigo retrasos en la producción y los trabajadores no muestran buenas actitudes.

**A) Indicadores de la dimensión supervisión**

Los indicadores de la dimensión recursos de software son: La frecuencia de supervisión, apoyo por parte del supervisor, relación con el supervisor.

**Tabla 11. Indicadores de la dimensión recursos de supervisión**

Interpretación	La frecuencia de supervisión		Apoyo por parte del supervisor		Relación con el supervisor.	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Totalmente inadecuado	29	58.0%	20	40.0%	0	0%
Inadecuado	17	34.0%	19	38.0%	23	46.0%
Ni inadecuado ni adecuado	4	8.0%	11	22.0%	18	36.0%
Adecuado	0	0%	0	0%	9	18.0%
Totalmente adecuado	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

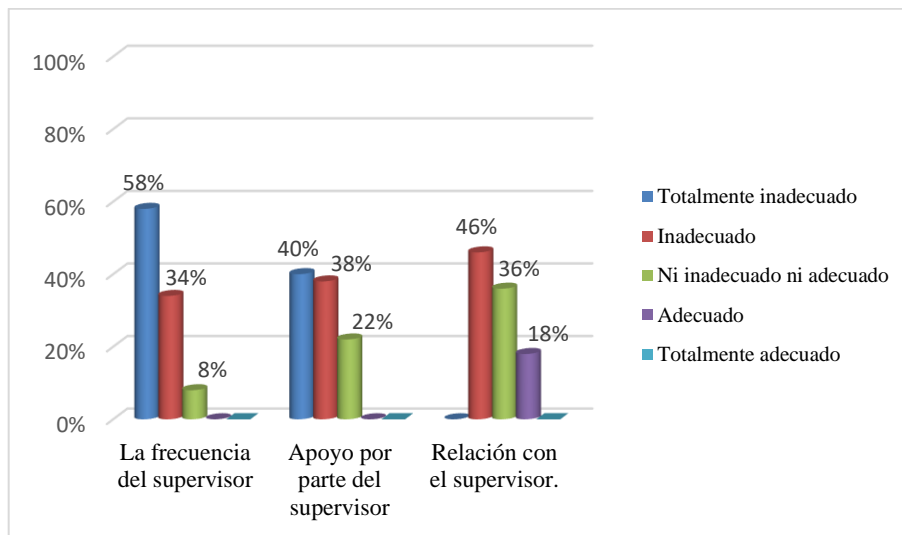


Figura 8: Indicadores de la dimensión supervisión

**Interpretación y análisis:**

- En la figura 8 se puede apreciar que, para el 58% de los encuestados de la empresa ESCALWIL S.R.L. califican La frecuencia de supervisión como totalmente inadecuado, un 34% lo considera inadecuado y un 8% lo considera ni inadecuado ni adecuado. De los resultados obtenidos se evidencia que la frecuencia de los supervisores, no es continua ya que muchas veces se observa el ausentismo por parte de ellos y así no realizan correcciones sobre las actividades de los trabajadores y genera retrasos en el alcance de los objetivos fijados.
- En la figura 8 se puede apreciar que, para el 40% de los encuestados de la empresa ESCALWIL S.R.L. califican el apoyo por parte del supervisor, totalmente inadecuado, un 38% lo considera inadecuado y un 22% lo considera ni inadecuado ni adecuado. De los resultados obtenidos se evidencia que no reciben una adecuada estimulación para la realización de sus actividades o tareas.
- En la figura 8 se puede apreciar que, para el 46% de los trabajadores encuestados de la empresa ESCALWIL S.R.L. califican la relación con los supervisores inadecuado, un 36% lo considera ni inadecuado ni adecuado y un 18% adecuado. De los resultados obtenidos se puede apreciar que no se da una relación con los trabajadores esto se evidencia por la falta de entendimiento sobre su desempeño dentro de la producción.

**B) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión supervisión****Tabla 12. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión supervisión**

<b>Indicadores</b>	<b>Promedio</b>	<b>Interpretación</b>
La frecuencia de supervisión	1.5	Totalmente inadecuado
Apoyo por parte del supervisor	1.8	Inadecuado
Relación con el supervisor	2.7	Ni inadecuado ni adecuado
<b>Supervisión</b>	<b>2.0</b>	<b>Inadecuado</b>

Fuente: Elaboración propia

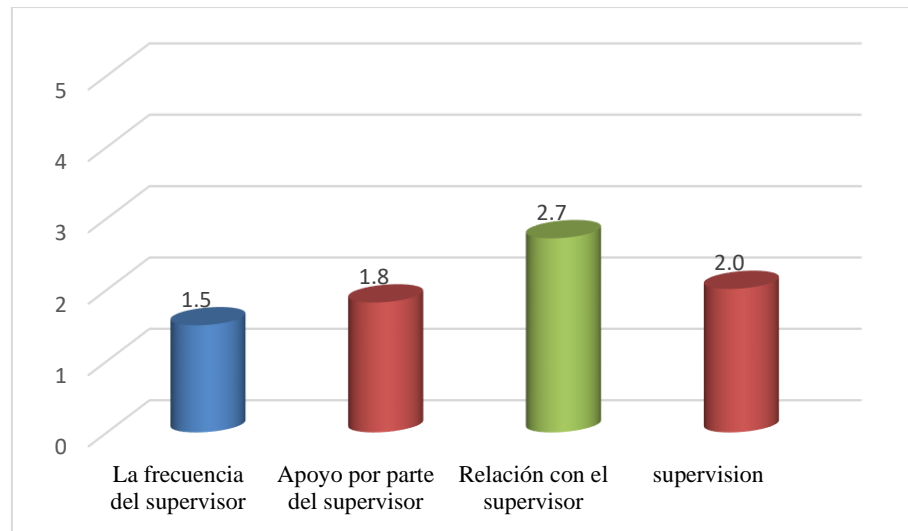


Figura 9: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión supervisión

**Interpretación y análisis:**

Se observa que en los indicadores considerados para conocer la supervisión dentro de la empresa de calzados ESCALWIL S.R.L. con un promedio de 2.0 que lo considera como inadecuado, observando un promedio mayor al resto de los indicadores de 2.7 en cuanto a la relación con el supervisor, 1.8 respecto al apoyo por parte del supervisor y finalmente 1.5 respecto a La frecuencia de supervisión.

**4.2.4. Motivación**

El objetivo es describir la motivación dentro de la empresa de calzados ESCAWIL S.R.L. en la ciudad de Lima-2018.

**Tabla 13. Motivación**

Interpretación	<i>f</i>	%
Totalmente inadecuado	25	50.0%
Inadecuado	16	32.0%
Ni inadecuado ni adecuado	9	18.0%
Adecuado	0	0%
Totalmente adecuado	0	0%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

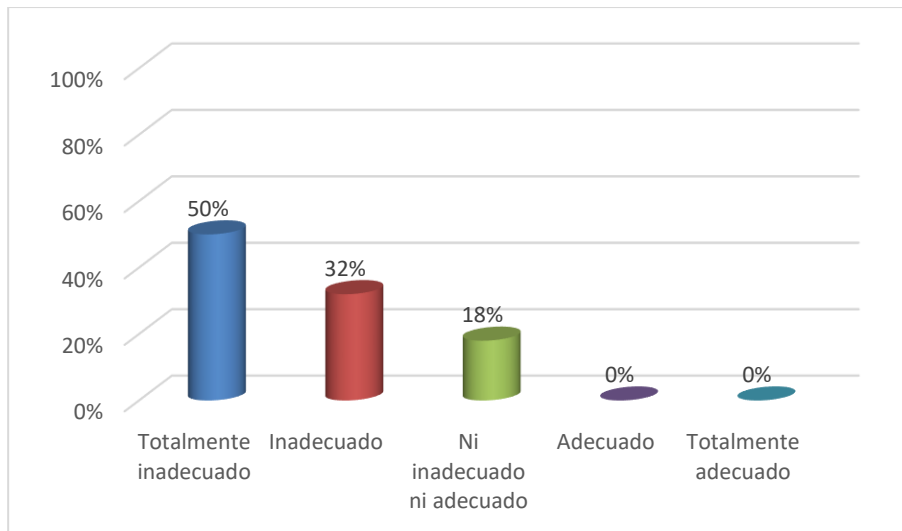


Figura 10: Motivación

**Interpretación y análisis:**

➤ Según la figura 10 se puede apreciar que el 50% de los encuestados, perciben que la motivación en la empresa de calzados ESCALWIL S.R.L. es totalmente inadecuado, un 32% lo considera inadecuado y sólo un 18% es ni inadecuado ni adecuado. De los resultados obtenidos se percibe que la motivación, no es satisfactoria para los trabajadores ya que los trabajadores no se sienten incitados a la realización de su labor, mostrando insatisfacción con relación a su trabajo, y así dificultando el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

**A) Indicadores de la dimensión motivación**

Los indicadores de la dimensión motivación: económico, capacitación condiciones de trabajo, ascenso y reconocimiento.

**Tabla 14. Indicadores de la dimensión motivación**

Interpretación	Económico		Capacitación		Condiciones de Trabajo		Ascenso		Reconocimiento	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Totalmente inadecuado	27	54.0%	12	24.0%	0	0%	28	56.0%	0	0%
Inadecuado	14	28.0%	30	60.0%	26	52.0%	18	36.0%	25	50.0%
Ni inadecuado ni adecuado	9	18.0%	8	16.0%	13	26.0%	4	8.0%	16	32.0%
Adecuado	0	0%	0	0%	11	22.0%	0	0%	9	18.0%
Totalmente adecuado	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

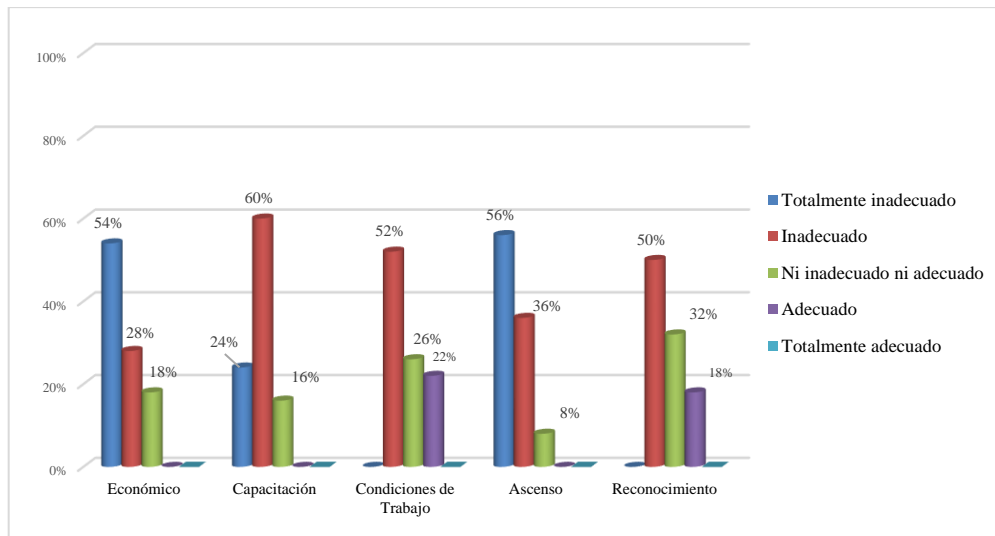


Figura 11: Indicadores de la dimensión motivación

### Interpretación y análisis:

- En la figura 11 se puede apreciar que, para el 54% de los encuestados de la empresa ESCALWIL S.R.L. califican la motivación económica como totalmente inadecuado, un 28% lo considera inadecuado y un 18% ni inadecuado ni adecuado. De los resultados obtenidos se evidencia que la empresa no realizan incentivos económicos que estimulen a los trabajadores ya sea por su puntualidad y/o productividad que ellos realicen, evidenciándose un ausentismo en los trabajadores.
- En la figura 11 se puede apreciar que, para el 60% de los encuestados de la empresa ESCALWIL S.R.L. calificaron a la capacitación como inadecuado, un 24% totalmente inadecuado y un 16% como ni inadecuado ni adecuado. De los resultados obtenidos se evidencia que no realizan capacitaciones a los trabajadores ya que muchos de ellos muestran inseguridad al momento de desempeñarse, ni puedan concretar su desarrollo personal, ni mucho menos ser parte importante del logro de metas de la empresa.
- En la figura 11 se puede apreciar que, para el 52% de los encuestados de la empresa ESCALWIL S.R.L. califican a las condiciones de trabajo como inadecuado, el 26% ni inadecuado ni adecuado y el 22% como adecuado. De los resultados obtenidos se evidencia que la empresa no se preocupa por las condiciones físicas del ambiente de trabajo, seguridad, limpieza y otros



factores que inciden en el bienestar y salud de los trabajadores y la armonía dentro de la empresa es casi nula respecto al ambiente laboral.

- En la figura 11 se puede apreciar que, para el 56% de los encuestados de la empresa ESCALWIL S.R.L. califican al ascenso como totalmente inadecuado, el 36% como inadecuado y el 8% ni inadecuado ni adecuado. De los resultados obtenidos se evidencia que en la empresa no existe ascenso de puesto ya que mayormente solo se les brinda a los jefes de áreas y no se le da oportunidad a los operarios de ascender de puesto, no se les otorga mayor responsabilidad, poder de decisión y tampoco se les plantean nuevos retos que les permita desarrollarse.
- En la figura 11 se puede apreciar que, para el 50% de los encuestados de la empresa ESCALWIL S.R.L. califican al reconocimiento como inadecuado, el 32% como ni inadecuado ni adecuado y el 18% adecuado. De los resultados obtenidos se evidencia que no se realiza reconocimiento, esto constituye un riesgo en el trabajo y en la estabilidad de los trabajadores, ya que la sensación de no sentirse reconocidos, influye en la satisfacción de su trabajo y por ende no se siente identificados y comprometidos con la empresa

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

**Tabla 15. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión motivación**

<b>Indicadores</b>	<b>Promedio</b>	<b>Interpretación</b>
Económico	1.6	Totalmente inadecuado
Capacitación	1.9	Inadecuado
Condiciones de trabajo	2.7	Ni inadecuado ni adecuado
Ascenso	1.5	Totalmente inadecuado
Reconocimiento	2.6	Inadecuado
<b>Motivación</b>	<b>2.1</b>	<b>Inadecuado</b>

Fuente: Elaboración propia

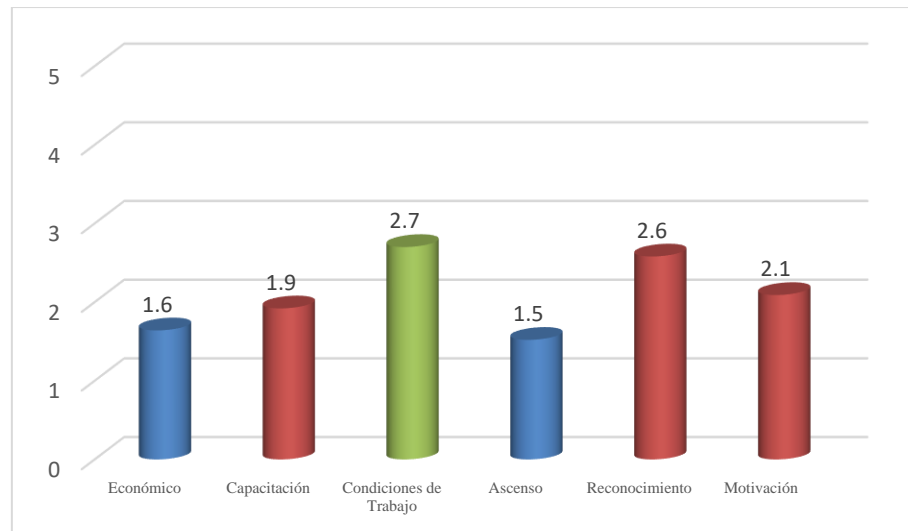


Figura 12: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión motivación

**Interpretación y análisis:**

Se observa que en los indicadores considerados para conocer la motivación en la empresa de calzados ESCALWIL S.R.L, con un promedio de 2.1 lo considera como inadecuado, evidenciando además un promedio mayor al resto de los indicadores de 2.7 en cuanto a las condiciones de trabajo, 2.6 respecto al reconocimiento, 1.9 respecto a la capacitación, 1.6 respecto a lo económico y finalmente 1.5 respecto al ascenso.

**4.2.5. Toma de decisiones**

El objetivo es describir cómo la toma de decisiones dentro de la empresa de calzados ESCALWIL S.R.L. en la ciudad de Lima-2018

**Tabla 16. Toma de decisiones**

<b>Interpretación</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente inadecuado	11	22.0%
Inadecuado	37	74.0%
Ni inadecuado ni adecuado	1	2.0%
Adecuado	1	2.0%
Totalmente adecuado	0	0%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



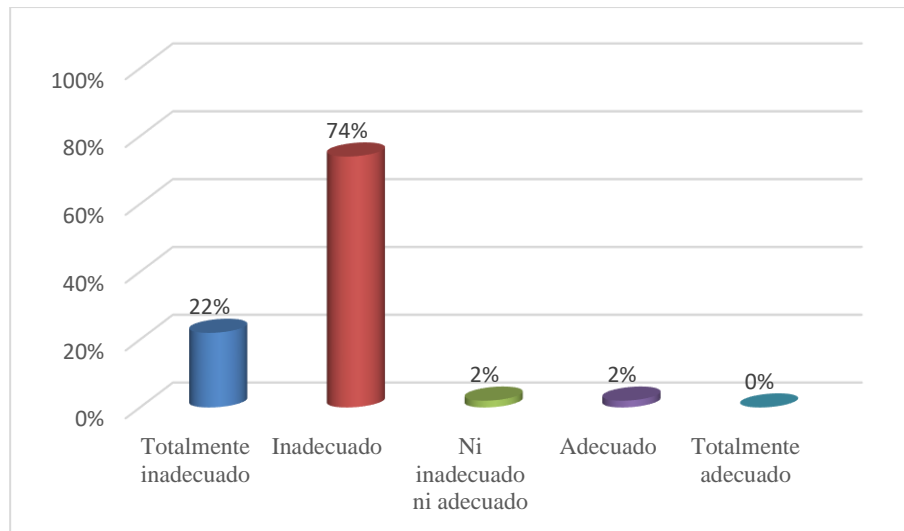


Figura 13: Toma de decisiones

**Interpretación y análisis:**

➤ En la figura 13 se puede apreciar que, para el 74% de la encuestados percibe que la toma de decisiones, en la empresa de calzados ESCALWIL S.R.L. es inadecuado, un 22% lo considera totalmente inadecuado, el 2% ni inadecuado ni adecuado y el 2% adecuado. De los resultados obtenidos se puede apreciar que la toma de decisiones siempre está a cargo del propietario de la empresa, quien no cuenta con algunos conocimientos relacionados a la dirección de la empresa, y trae consigo que la decisiones tomadas no sean las adecuadas.

**A) Indicadores de la dimensión toma de decisiones**

Los indicadores de la dimensión toma de decisiones: definición y análisis del problema, determinación y selección de la alternativa, evaluación de resultados.

**Tabla 17. Indicadores de la dimensión toma de decisiones**

	Definición y análisis del problema		Determinación y selección de la alternativa		Evaluación de resultados	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Totalmente inadecuado	19	38%	8	16.0%	11	22.0%
Inadecuado	26	52%	22	44.0%	19	38.0%
Ni inadecuado ni adecuado	5	10.0%	18	36.0%	15	30.0%
Adecuado	0	0%	2	4.0%	4	8.0%
Totalmente adecuado	0	0%	0	0%	1	2.0%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

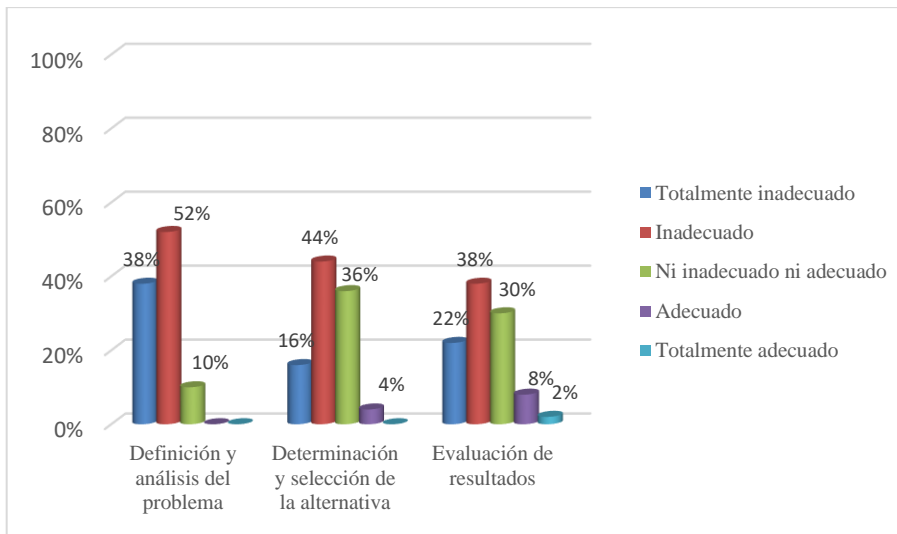


Figura 14: Indicadores de la dimensión toma de decisiones

### Interpretación y análisis:

- En la figura 14 se puede apreciar que, para el 52% de los encuestados de la empresa ESCALWIL S.R.L. clasifican la definición y análisis del problema como inadecuado, el 38% como totalmente inadecuado y el 10% como ni inadecuado ni adecuado. De los resultados obtenidos, se evidencia que los jefes de área cuando se suscita algún problema en la producción no tiene adecuadas alternativas de posible solución.
- En la figura 14 se puede apreciar que, para el 44% de los encuestados de la empresa ESCALWIL S.R.L. clasifican la determinación y selección de alternativa como inadecuado, el 36% como ni inadecuado ni adecuada, el 16% como totalmente inadecuado y el 4% adecuado. De los resultado obtenidos se evidencia que las alternativas seleccionadas por parte de los jefes de área no son las correctas ya que muchas veces no se adecuada al problema que se presenta y esto genera disgusto en los trabajadores.
- En la figura 14 se puede apreciar que, para el 38% de los encuestados de la empresa ESCALWIL S.R.L. clasifican la evaluación de resultados como inadecuado, el 30% como ni inadecuado ni adecuado, el 22% como totalmente inadecuado, el 8% como adecuado y el 2% como totalmente adecuado. De los resultados obtenidos se puede evidenciar que las alternativas para la solución de problemas no se toma en base a la situación problemática, esto se evidencia

más cuando se sucinta problemas similares y no se dan soluciones de inmediatas, esta conduce incertidumbre dentro de la empresa.

## B) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión toma de decisiones

**Tabla 18. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión toma de decisiones**

Indicadores	Promedio	Interpretación
Definición y análisis del problema	1.7	Totalmente Inadecuado
Determinación y selección de la alternativa	2.3	Inadecuado
Evaluación de resultados	2.3	Inadecuado
<b>Toma de decisiones</b>	<b>2.1</b>	<b>Inadecuado</b>

Fuente: Elaboración propia

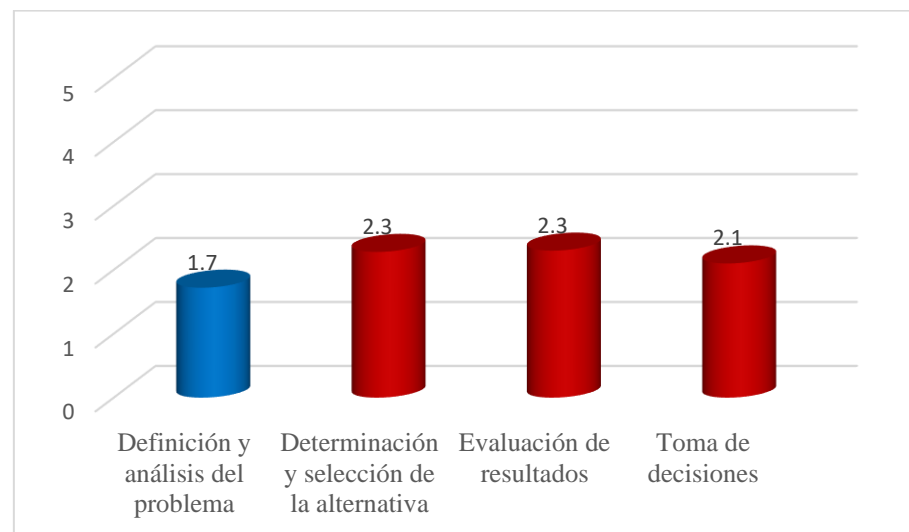


Figura 15: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión toma de decisiones

### Interpretación y análisis:

Se observa que en los indicadores considerados para conocer la toma de decisiones, en la empresa de calzados ESCALWIL S.R.L. como un promedio de 2.1 la considera como inadecuado, además se observa un promedio de 2.3 en cuanto a la determinación y selección de alternativas,

2.3 en cuanto a la evaluación de resultados y 1.7 en cuanto a la definición y análisis del problema.

#### 4.3.RESULTADOS DE LA VARIABLE DIRECCION EMPRESARIAL

Nuestro objetivo es describir cómo es la dirección empresarial de calzados ESCALWIL S.R.L. en la ciudad de Lima-2018

**Tabla 19. Dirección empresarial**

Interpretación	<i>f</i>	%
Totalmente inadecuado	0	0%
Inadecuado	43	86%
Ni inadecuado ni adecuado	7	14%
Adecuado	0	0%
Totalmente adecuado	0	0%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

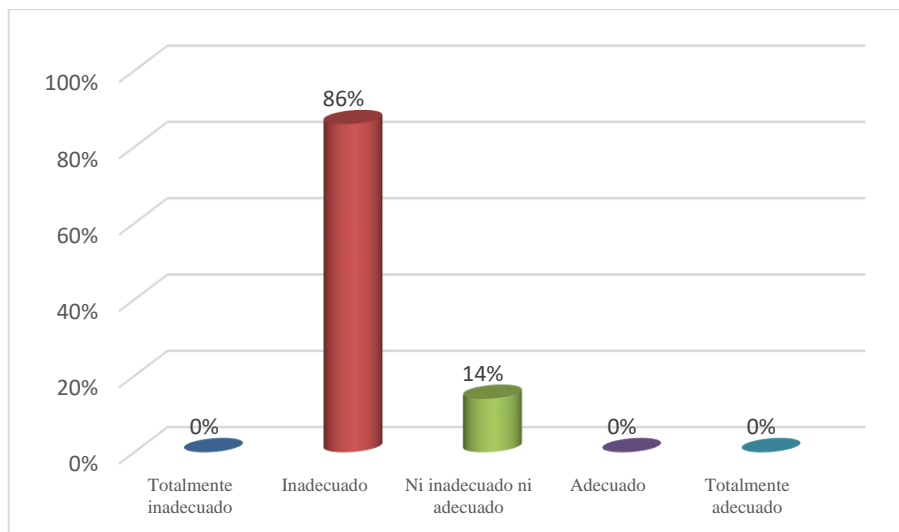


Figura 16: Dirección empresarial

#### **Interpretación y análisis:**

- En la figura 16 se puede apreciar que para el 86% de los encuestados, respecto a la dirección empresarial lo considera como inadecuado, y un 14% lo considera ni inadecuado ni adecuado. Esto se da por que la dirección de la empresa está a cargo del propietario y este no cuenta con estudios superiores, a vez que la conducción de los trabajadores y el control de los esfuerzo no se dan adecuadamente ya que la finalidad de alcanzar los objetivos no se cumplen en su totalidad ya que las funciones como es el

liderazgo, la comunicación, la supervisión, la motivación y la toma de decisiones no son correctas influyendo en la correcta dirección de la empresa.

#### 4.3.1 Comparación promedio de las dimensiones del variable dirección empresarial

**Tabla 20. Comparación promedio de las dimensiones de la variable dirección empresarial**

Dimensiones	Promedio	Interpretación
Liderazgo	2.6	Inadecuado
Comunicación	2.2	Inadecuado
Supervisión	2.0	Inadecuado
Motivación	2.1	Inadecuado
Toma de decisiones	2.1	Inadecuado
<b>Dirección empresarial</b>	<b>2.2</b>	<b>Inadecuado</b>

Fuente: Elaboración propia

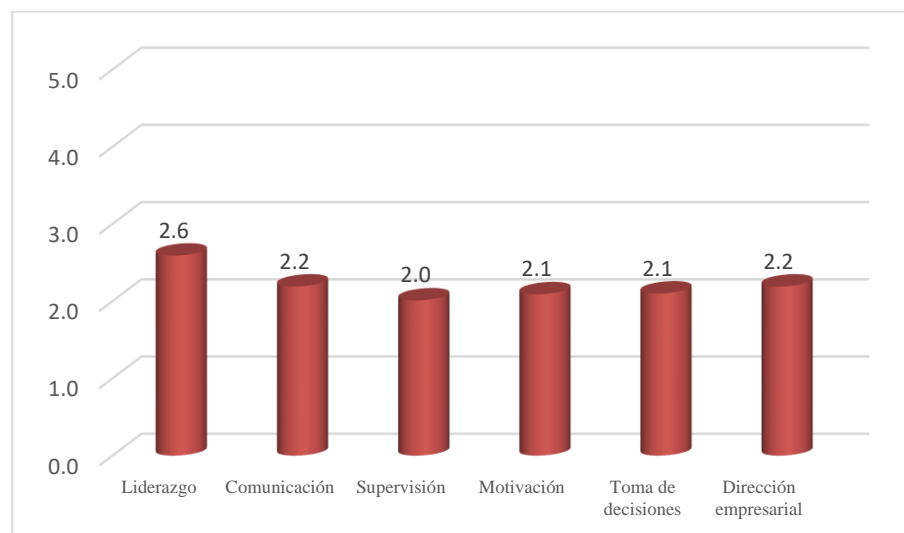


Figura 2: Comparación promedio de las dimensiones de la variable dirección empresarial

#### Interpretación y análisis:

Se observa que las dimensiones consideradas para conocer la dirección empresarial de calzados ESCALWIL S.R.L. con un promedio de 2.2 lo considera como inadecuado, evidenciándose además que existe un promedio mayor de 2.6 el liderazgo con un nivel inadecuado, seguido de la comunicación que tiene un promedio de 2.2 con un nivel inadecuado, seguido por la motivación con un promedio de 2.1 con un nivel inadecuado, con 2.1 de promedio la toma de decisiones que lo considera como inadecuado y el que tiene menor promedio con un 2.0 está la supervisión.



## CONCLUSIONES

- Respecto a la variable de dirección empresarial de la empresa de calzados ESCAWIL S.R.L. en la ciudad de Lima tiene un promedio de 2.2 que lo considera como inadecuado, resultado que surge de la evaluación de las dimensiones como es el liderazgo, comunicación, supervisión, motivación y toma de decisiones, que cuentan con promedios bajos considerándolos también como inadecuados; la dirección de la empresa está a cargo del propietario, este no cuenta con estudios técnicos científicos necesarios, lo cual está limitando a la empresa de una adecuada dirección lo que conlleva al no logro de los objetivos.
- Respecto a la dimensión de liderazgo de la empresa esta con un promedio de 2.6 que lo considera como inadecuado; ejercen un liderazgo autocrático dentro de la empresa, no se toma en cuenta la opinión de los trabajadores, los líderes no brindan su apoyo constante, y la delegación de funciones no se da de una manera apropiada.
- Respecto a la dimensión de comunicación esta con un puntaje promedio de 2.2, que se considera como inadecuado; la comunicación de la empresa no es asertiva, generando que el flujo comunicacional no sea estable ya que la mayor parte de la comunicación se desarrolla de forma oral y muestra que no existe un buen entendimiento entre los trabajadores y jefes de área.
- Respecto a la dimensión de supervisión esta con un puntaje promedio de 2.0 que se considera como inadecuado; la conducción que se da a los trabajadores no está relacionada a la dirección de los objetivos, las correcciones y las especificaciones sobre la producción son ocasionales, generando inconvenientes relacionados con la producción.
- Respecto a la dimensión de la motivación tiene un promedio de 2.1 que lo considera como inadecuado; los incentivos que perciben no son suficientes, lo que genera la falta de identificación con la empresa y los ascensos en la empresa no son de aplicación para los operarios tan solo se considera para los jefes.



- Respecto a la dimensión de toma de decisiones se da de forma inadecuado con un promedio de 2.1; la mayoría de las decisiones que se toman en la empresa están a cargo del propietario, quien no cuenta con el apoyo de sus jefes de área, esta refuerza que las decisiones tomadas no son necesariamente las correctas para el logro de los objetivos de la empresa.



## RECOMENDACIONES

- Se recomiendo a la empresa de calzados ESCALWIL S.R.L que los jefes y el propietario se profesionalicen paulatinamente con cursos relacionados a la dirección de la empresa, mejorando así el liderazgo, la comunicación, la supervisión, la motivación y la toma de decisiones, dentro de la empresa, ya que estos factores están relacionados con la función de dirección empresarial.
- Promover que los líderes realicen reuniones en donde participen los trabajadores y sus jefes y además puedan emitir opiniones e incertidumbres que ellos tengan, con esto poder afianzar las relaciones con los trabajadores e involucrarlos con los objetivos de la empresa.
- En cuanto a la dimensión comunicación que se de manera permanente, clara, objetiva, para lograr una mejor coordinación con los trabajadores, con esto se lograra el entendimiento de todas las funciones que se deben de realizar en cada áreas. Además se debe implementar una comunicación escrita donde estén los formatos de pedidos y el tiempo de ejecución, lo cual ayudará a la mejora de la producción.
- Elaborar un plan de trabajo con especificaciones del logro de metas y sea de conocimiento de los trabajadores, de manera que constituya en un documento que guie el desempeño de los trabajadores. El nivel de logro de las metas deben ser tratadas en reuniones donde se ponga en mesa los resultados de la supervisión y se efectuó las correcciones de los problemas que se susciten, con ello poder lograr un buena relación con el supervisor y sus trabajadores.
- Realizar práctica de técnicas motivacionales, comenzando por reconocer el buen desempeño de sus trabajadores de manera periódica la cual podría ser considerando al trabajador del mes o brindándoles recompensas por productividad, el pago de las remuneraciones debe ser de acuerdo a las normas legales y a las funciones que se realizan, también proporcionar mejoras en las condiciones de trabajo brindándoseles instrumentos e indumentarias de seguridad, además un adecuado mantenimiento de las maquinarias y equipos con las que realizan sus principales funciones. Así como programar periódicamente la capacitación del personal lo cual garantizara el desarrollo de la empresa.





- Implementar un proceso de toma de decisiones involucrando en esté al propietario, jefes y a los trabajadores, con ello se logrará que las decisiones tomadas sean siempre en beneficio de la empresa.

**Bibliografía**

- Alvarado, A. (2012). *Administración y Mejora Continua en Enfermería*. México: MCGRAW-HILL.
- Amaru, M. A. (2009). *Fundamentos de Administración, Teoría General y proceso Administrativo*. México: Pearson Educación.
- Baéz, C. J. (26 de Agosto de 2013). Universidad Andina del Cusco. Obtenido de <https://www.uandina.edu.pe/index.php/repositorios-uac/>
- Bernal, T. C., & Sierra, A. H. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Colombia: Pearson.
- Bernal, T. C., & Sierra, A. H. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México: Pearson.
- Calzados, R. d. (5 de Abril de 2016). El consumo del calzado en el mundo. Obtenido de <http://revistadelcalzado.com/>
- Cano, E. (2012). *Administración moderna*. Obtenido de <http://thesmadruga2.bolgsport.com>
- Carrasco, D. S. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: MCGRAW.HILL.
- Chaupín, R. J. (2 de Agosto de 2017). Universidad César Vallejo. Obtenido de [http://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV\\_a49bd010444dfe656cf272ee6a0fa1cf](http://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_a49bd010444dfe656cf272ee6a0fa1cf)
- Gargallo, C. A. (2008). *La satisfacción laboral y sus determinantes en las cooperativas*. Dialnet.
- Gross, G. P. (2012). *Diccionario Larousse Usual Enciclopédico*. México: 2012.
- Hernandez y Rodriguez, S. (2012). *Administración: Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad (3ª ED.)*. México: MCGRAW-HILL.
- Hernandez, Fernandez, & Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación (Sexta Ed)*. México: 2014.
- Hernández, P. J. (2015). *Dirección*. Obtenido de <https://slideplayer.es/slide/5486741/>
- Instituto de Estudios Económicos y Contables. (28 de Enero de 2017). Obtenido de <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/03/Reporte-Sectorial-de-Calzado-Enero-2017.pdf>
- Koontz, H., & Cannon, H. W. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Luna, G. A. (2016). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Marciaga, C. (5 de Marzo de 2015). *Importancia de la Dirección en las Organizaciones*. Obtenido de <https://www.emprendices.co/importancia-de-la-direccion-en-las-organizaciones/>



- Montaño, V. F. (23 de Febrero de 2010). Universidad la Salle. Obtenido de <https://es.slideshare.net/felixm/anlisis-direccin-empresas-familiares-tesis>
- Munch, G. L. (2010). *Administracion Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativos*. México: Pearson Educacion.
- Munch, G. L. (2014). *Administracion: Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo*. México: Pearson.
- Netoo, R. (5 de Setiembre de 2016). *Comunicacion Empresarial*. Obtenido de <https://prezi.com/eqvzqrnvxhxs/comunicacion-interna-externa-horizontal-vertical-y-convie/>
- Pellegrini, R. G. (23 de Noviembre de 2012). Universidad Internacional de Andalucia. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/72021365.pdf>
- Quispe, E. P., & Villa, P. D. (18 de Junio de 2016). Universidad Andina del Cusco. Obtenido de <https://www.uandina.edu.pe/index.php/repositorios-uac/>
- Roca, F. D. (2010). *Fundamentos de Administracion*. Lima- Perú.
- Rodriguez, V. J. (2010). *Dirección moderna de organizaciones*. México: Thomson.
- Tunez, M. y. (2015). *Comunicacion Corporativa*. Barcelona: UOC.
- Valencia, G. (2006). *Administracion de Empresas*. Madrid: Piramide.
- Vellón, S. L. (28 de Setiembre de 2017). Universidad César Vallejo. Obtenido de [http://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV\\_a49bd010444dfe656cf272ee6a0fa1cf](http://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_a49bd010444dfe656cf272ee6a0fa1cf)



# ANEXOS



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICA, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

ENCUESTA

Encuesta dirigida al personal de labora en la empresa de calzados “ESCALWIL S.R.L.”

El presente cuestionario tiene como finalidad, recopilar información acerca de la empresa “ESCALWIL S.R.L.”. El mismo que servirá para desarrollar el trabajo de investigación título: Dirección Empresarial desde la perspectiva de los trabajadores de calzados ESCALWIL S.R.L. de la ciudad de Lima-2018”

La información que usted nos proporcionara será utilizada solo con fines académicos y de investigación, por lo que el tesista, le agradece por su colaboración con el presente trabajo de investigación.

Responda las siguientes preguntas con una “X”

Valore cada una de los siguientes ítems con el siguiente baremo:

- 1. Nunca
- 2. Casi nunca
- 3. A veces
- 4. Casi siempre
- 5. Siempre

**VARIABLE 1: La Dirección Empresarial**

<b>Liderazgo</b>						
<b>Nº</b>	<b>Preguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Se siente presionado en su puesto de trabajo					
2	Sus sugerencias y/o opiniones son consideradas					
3	Le brindan la ayuda necesaria cuando tiene algún problema					
<b>Comunicación</b>						
4	Tiene comunicación directa con el propietario					
5	Le permite el supervisor dar opiniones respecto al trabajo que realiza					
6	La comunicación con sus compañeros es adecuada					



7	Tiene coordinaciones con compañeros de otras áreas					
<b>Supervisión de Personal</b>						
8	Supervisan constantemente su trabajo					
9	Su supervisor le brinda apoyo para la realización de su trabajo					
10	El supervisor le brinda un buen trato					
<b>Motivación</b>						
11	Esta conforme con el sueldo que recibe.					
12	Recibe capacitaciones para mejorar su trabajo					
13	Las condiciones de trabajo que tiene son adecuadas					
14	Cuenta con opciones de ascenso					
15	Se le da reconocimientos ( económicos, regalos u otros)					
<b>Toma de decisiones</b>						
16	Cuando se presenta un problema es solucionado por usted.					
17	Esta de acuerdo con las decisiones que se toman para solucionar problemas					
18	Considera que las decisiones tomadas frente a un problema son las adecuadas					

**Matriz del Instrumento para la Recolección de Datos**

**Título: Dirección Empresarial desde la perspectiva de los trabajadores de la Empresa de Calzados Escalwil S.R.L. de la Ciudad de Lima-2018**

Variable	Dimensiones	Indicadores	Peso	Nº de Ítems	Ítems	Criterios de Evaluación
<b>Dirección Empresarial</b>	<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo Autocrático</li> <li>• Liderazgo Democrático</li> <li>• Liderazgo Liberal</li> </ul>	17.3%	3	1. se siente presionado en su puesto de trabajo 2. sus sugerencias y/o opiniones son consideradas 3. le brindan la ayuda necesaria cuando tiene algún problema	<b>Nunca</b> <b>Casi nunca</b> <b>A Veces</b> <b>Casi</b> <b>Siempre</b> <b>Siempre</b>
	<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación descendente</li> <li>• Comunicación ascendente</li> <li>• Comunicación horizontal o lateral</li> </ul>	17.3%	4	4. Tiene comunicación directa con el propietario 5. Le permite el supervisor dar opiniones respecto a trabajo que realiza 6. Tiene coordinaciones con compañeros de otras áreas 7. La comunicación con sus compañeros es adecuado	
	<b>Supervisión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La frecuencia de supervisión</li> <li>• Apoyo por parte del supervisor</li> <li>• Relación con los supervisores.</li> </ul>	17.3%	3	8. Supervisan constantemente su trabajo 9. Su supervisor le brinda apoyo para la realización de su trabajo 10. El supervisor le brinda un buen trato	



	<b>Motivación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Económica</li><li>• Capacitación</li><li>• Condiciones de trabajo</li><li>• Ascenso</li><li>• Reconocimiento</li></ul>	30.4%	5	11. Esta conforme con el sueldo que recibe. 12. Recibe capacitaciones para mejorar su trabajo 13. Las condiciones de trabajo que tiene son adecuadas 14. Cuenta con opciones de ascenso 15. Se le da reconocimientos ( económicos, regalos u otros)
	<b>Toma de decisiones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definición y análisis del problema</li><li>• Determinación y selección de alternativas</li><li>• Evaluación de los resultados</li></ul>	17.3%	3	16. Cuando se presenta un problema es solucionado por usted. 17. Esta de acuerdo con las decisiones que se toman para solucionar problemas 18. Considera que las decisiones tomadas frente a un problema son las adecuadas
			100%	18	





Matriz de Consistencia

**Título: Dirección Empresarial desde la perspectiva de los trabajadores de la Empresa de Calzados Escalwil S.R.L. de la Ciudad de Lima-2018**

<b>Problema General y Especifico</b>	<b>Objetivo General y Específicos</b>	<b>Variables Dimensión</b>	<b>Metodología</b>
<p><b>Problema General</b></p> <p>¿Cómo es la dirección empresarial de la empresa de Calzados ESCALWIL S.R.L. de la Ciudad de Lima-2018?</p> <p><b>Problema Específico</b></p> <p>1. ¿Cómo es el liderazgo de la empresa de Calzados ESCALWIL S.R.L. de la Ciudad de Lima-2018?</p> <p>2. ¿Cómo es la comunicación de la empresa de Calzados ESCALWIL S.R.L. de la Ciudad de Lima-2018?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Describir la dirección empresarial de la empresa de Calzados ESCALWIL S.R.L. de la Ciudad de Lima-2018.</p> <p><b>Objetivos Específico</b></p> <p>1. Describir el liderazgo de la empresa de Calzados ESCALWIL S.R.L. de la Ciudad de Lima-2018.</p> <p>2. Describir la comunicación de la empresa de Calzados ESCALWIL S.R.L. de la Ciudad de Lima-2018.</p>	<p><b>Variable 1</b></p> <p>Dirección Empresarial</p> <p><b>Dimensiones</b></p> <p><b>D1;</b>Liderazgo <b>D2;</b>Comunicación <b>D3;</b> Supervisión <b>D4;</b>Motivación <b>D5;</b> Toma de decisiones.</p>	<p><b>Tipo de la Investigación:</b></p> <p>Básica</p> <p><b>Enfoque de la Investigación:</b></p> <p>Cuantitativa</p> <p><b>Diseño de la Investigación:</b></p> <p>No Experimental</p> <p><b>Alcance de la Investigación:</b></p> <p>Descriptiva</p> <p><b>Población:</b></p> <p>La población está dada por los trabajadores de la empresa</p>



<p>3. ¿Cómo es la supervisión de la empresa de Calzados ESCALWIL S.R.L. de la Ciudad de Lima-2018?</p> <p>4. ¿Cómo es la motivación de la empresa de Calzados ESCALWIL S.R.L. de la Ciudad de Lima-2018?</p> <p>5. ¿Cómo es la toma de decisiones de la empresa de Calzados ESCALWIL S.R.L. de la Ciudad de Lima-2018?</p>	<p>3. Describir la supervisión de la empresa de Calzados ESCALWIL S.R.L. de la Ciudad de Lima-2018.</p> <p>4. Describir la motivación de la empresa de Calzados ESCALWIL S.R.L. de la Ciudad de Lima-2018</p> <p>5. Describir la toma de decisiones de la empresa de Calzados ESCALWIL S.R.L. de la Ciudad de Lima-2018.</p>		<p>ESCALWIL S.R.L. que son 50 trabajadores.</p> <p><b>Muestra</b></p> <p>La muestra es el total de la población que so 50 trabajadores.</p> <p><b>Técnicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• encuesta</li></ul> <p><b>Instrumento</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• cuestionario</li></ul> <p><b>Procesamiento para el Análisis de los Datos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• SPSS</li></ul>
--	--	--	---