



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

“EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO PÚBLICA DE ACCIONARIADO MUNICIPAL, SEDACUSCO SOCIEDAD ANÓNIMA - CUSCO - 2020.”

Presentado por:

Bach. Yeshira Daniela Bautista Arenas

Bach. Christian Alexander Gibaja Gil

Para optar al Título Profesional de Licenciado en
Administración

ASESOR: Dr. Fortunato Endara Mamani

Cusco – Perú



Presentación

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

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables pongo a vuestra distinguida consideración el trabajo de investigación titulado: “El proceso administrativo en la gerencia de administración y finanzas de la Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento Pública de Accionariado Municipal, SEDACUSCO Sociedad Anónima - Cusco - 2020”, con el objeto de optar al título de Licenciado en Administración.

Bautista Arenas, Yeshira Daniela

Gibaja Gil, Christian Alexander



Agradecimientos

Agradezco a todas aquellas personas quienes contribuyeron y facilitaron el camino para la realización de esta investigación, mi más sincero agradecimiento a la EPS SEDACUSCO S.A. por habernos permitido realizar esta investigación.

A mi asesor Dr. Fortunato Endara Mamani por el apoyo constante y las recomendaciones brindadas en esta investigación. A mis dictaminantes los Sres. Lic. María del Carmen León Casafranca y al Mg. Javier Ricardo Palma Chambilla, por sus consejos y observaciones.

YESHIRA DANIELA BAUTISTA ARENAS

El presente trabajo agradezco a Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas, mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal que hacen la EPS SEDACUSCO S.A., por confiar en nosotros, abrirnos las puertas y permitir realizar todo el proceso de investigación dentro de su establecimiento.

Agradezco a mi asesor Dr. Fortunato Endara Mamani con su experiencia, conocimiento y motivación en la investigación. A la Lic. María del Carmen León Casafranca y al Mg. Javier Ricardo Palma Chambilla por sus pautas, consejos y observaciones que nos ayudó a mejorar.

Agradezco a todos los docentes que, con su sabiduría, conocimiento y apoyo, motivaron a desarrollarme como persona y profesional en la Universidad Andina del Cusco.

CHRISTIAN ALEXANDER GIBAJA GIL



Dedicatoria

A Dios por siempre demostrarme su infinito amor y bendiciones, por hacer posibles la realización de mis metas y objetivos

A mi papá Daniel Bautista Mendoza quien con su apoyo incondicional y lucha incansable ha sido un ejemplo a seguir brindándome todos los recursos necesarios para poder culminar mi carrera universitaria.

A mis hermanas Karin y Rosa, por su constante apoyo y motivación. A mis sobrinos Duberly Sebastián y Shary Melody que son mi motor y estímulo para salir adelante y ser mejor ejemplo cada día.

A todas mis amistades más cercanas quienes depositaron su confianza y a Wilson por su apoyo, comprensión.

YESHIRA DANIELA BAUTISTA
ARENAS

El presente trabajo de grado va dedicado a Dios, y la virgen María Auxiliadora quien como guía estuvo presente en el caminar de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con metas trazadas.

A mis papas Omar y Carmen que, con su apoyo incondicional, amor y confianza permitieron que logre culminar mi carrera profesional y siempre seguir adelante en realizar mis metas y objetivos.

A mi hermana Darny, por su ejemplo, motivación para siempre salir adelante.

A mi tío Carlos por su constante apoyo, a mi sobrina Darny Mia que es mi motor y estímulo para salir adelante y ser mejor ejemplo cada día.

CHRISTIAN ALEXANDER GIBAJA
GIL



ÍNDICE

Presentación	ii
Agradecimientos	iii
Dedicatoria	iv
Índice	v
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
Resumen	x
Abstract	xi

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

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

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes de la investigación	7
2.1.1	Antecedentes internacionales	7



2.1.2	Antecedentes nacionales	9
2.1.3	Antecedentes locales	11
2.2	Bases Teóricas	14
2.3	Marco Institucional	69
2.4	Marco Conceptual	75
2.5	Variable	80
2.5.1	Variable	80
2.5.2	Conceptualización de la variable	80
2.5.3	Operacionalización de la variable	81

CAPÍTULO III:

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1	Enfoque de investigación	82
3.2	Diseño de la investigación	82
3.3	Alcance de la investigación	82
3.4	Población y muestra de la investigación	83
3.4.1	Población	83
3.4.2	Muestra	83
3.5	Técnicas e instrumento de recolección de datos	83
3.5.1	Técnica	83
3.5.2	Instrumento	83
3.6	Procesamiento de datos	83

CAPÍTULO IV:

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1.	Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado	84
4.1.1.	Presentación del instrumento	84
4.1.2.	Fiabilidad del instrumento aplicado	85
4.2.	Resultados respecto a los objetivos específicos	86
4.2.1	Planeación	86
4.2.2	Organización	94
4.2.3	Dirección	101
4.2.4	Control	108
4.3.	Resultado respecto al objetivo general	113



**CAPÍTULO V:
DISCUSIÓN**

5.1.	Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos _____	118
5.2.	Limitaciones del estudio _____	119
5.3.	Comparación crítica de la literatura existente _____	119
5.4.	Implicancias del estudio _____	122
CONCLUSIONES _____		123
RECOMENDACIONES _____		125
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS _____		127
ANEXOS		
Anexo 01: Matriz de consistencia		
Anexo 02: Matriz del instrumento		
Anexo 03: Instrumento		
Anexo 04: Procedimiento de la baremación		
Anexo 05: Tablas descriptivas por preguntas		
Anexo 06: Juicio de expertos		
Anexo 07: Colaboradores de la gerencia de administración y finanzas 2020		



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Taxonomías de control _____	68
Tabla 2 Estructura orgánica de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A _____	74
Tabla 3 Conceptualización de la Variable _____	80
Tabla 4 Operacionalización de la Variable _____	81
Tabla 5 Distribución de los Ítems del Cuestionario _____	84
Tabla 6 Descripción de la Baremación y Escala de Interpretación _____	85
Tabla 7 Estadísticas de Fiabilidad _____	86
Tabla 8 Indicadores de la Dimensión Planeación _____	87
Tabla 9 Planeación _____	90
Tabla 10 Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Planeación _____	92
Tabla 11 Indicadores de la Organización _____	94
Tabla 12 Organización _____	97
Tabla 13 Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión de Organización _____	99
Tabla 14 Indicadores de la Dimensión de Dirección. _____	101
Tabla 15 Dirección _____	104
Tabla 16 Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Dirección _____	106
Tabla 17 Indicadores de la Dimensión Control _____	108
Tabla 18 Control _____	110
Tabla 19 Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Control _____	112
Tabla 20 Proceso Administrativo en la gerencia de administración y finanzas de la E.P.S. SEDACUSCO S.A. _____	113
Tabla 21 Comparación Promedio de las Dimensiones de la Variable Proceso Administrativo _____	116



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Características de la Administración _____	17
Figura 2 Proceso Básico de Planeación _____	19
Figura 3 Tipos de Planes _____	23
Figura 4 Etapas de la Organización _____	32
Figura 5 Estructura Lineal o Militar _____	34
Figura 6 Estructura Lineo – Funcional _____	35
Figura 7 Estructura Staff _____	36
Figura 8 Estructura por Comités _____	37
Figura 9 Estructura Matricial _____	38
Figura 10 Organigrama _____	39
Figura 11 Condicionantes y Componentes de Diseño Organizacional _____	41
Figura 12 Estilos de Liderazgo _____	54
Figura 13 Elementos de la Comunicación _____	55
Figura 14 Proceso Básico de Control _____	63
Figura 15 Indicadores de la Dimensión Planeación _____	87
Figura 16 Planeación _____	90
Figura 17 Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Planeación _____	92
Figura 18 Indicadores de la Organización _____	94
Figura 19 Organización _____	97
Figura 20 Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Organización _____	99
Figura 21 Indicadores de la Dimensión Dirección _____	101
Figura 22 Dirección _____	104
Figura 23 Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Dirección _____	106
Figura 24 Indicadores de la Dimensión Control _____	108
Figura 25 Control _____	110
Figura 26 Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Control _____	112
Figura 27 Proceso Administrativo en la gerencia de administración y finanzas de la E.P.S. SEDACUSCO S.A. _____	113
Figura 28 Comparación Promedio de las Dimensiones de la Variable Proceso Administrativo _____	116



RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en la “Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento Pública de Accionariado Municipal, SEDACUSCO Sociedad Anónima”, con la finalidad de describir como es el proceso administrativo en la gerencia de Administración y Finanzas, para ello se estudió la variable proceso administrativo con sus 4 dimensiones: planeación, organización, dirección y control; el tipo de investigación es básica, el enfoque cuantitativo, el diseño no experimental y el alcance es descriptiva, se utilizó la técnica de encuesta con su instrumento el cuestionario que se aplicó a los 36 colaboradores de la gerencia de Administración y Finanzas, posteriormente los resultados fueron procesados en el programa Excel y el software estadístico SPSS V.25. De los resultados estadísticos el 47.2% de los colaboradores indicaron que el proceso administrativo es malo, en cuanto a la dimensión planeación el 61.1% de los colaboradores expresaron que el nivel es malo, en la dimensión organización el 52.8% de los colaboradores expresaron que es regular, en la dimensión dirección el 50% de los colaboradores expresaron que es malo y en la dimensión control el 63.9% de los colaboradores indicaron que es regular.

PALABRAS CLAVE: Proceso administrativo, planeación, organización, dirección, control.



ABSTRACT

The present investigation was develop “Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento Pública de Accionariado Municipal, SEDACUSCO Sociedad Anónima”, in order to describe how the administrative process is in the Administration and Finance management, for this the variable administrative process was studied with its 4 dimensions: planning, organization, direction and control; the type of the investigation is basic, the quantitative approach, the non-experimental design and the scope is descriptive, the survey technique was used with its instrument the questionnaire that was applied to the 36 collaborators, later the results were processed in the Excel program and the statistical software SPSS V.25. From the statistical results, 47.2% of the collaborators indicated that the administrative process is bad, in terms of the planning dimension, 61.1% of the collaborators expressed that the level is bad, in the organization dimension 52.8% of the collaborators expressed that it is regular, in the management dimension 50% of the collaborators expressed that it is bad and in the control dimension 63.9% of the collaborators indicated that it is regular.

KEY WORDS: Administrative process, planning, organization, direction, control.



CAPÍTULO I:

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

En el mundo moderno las empresas se han visto en la necesidad de tomar con mayor seriedad el uso del proceso administrativo, ya que ayuda a evitar improvisaciones en la toma de decisiones y también a que puedan tener mayor éxito en el futuro. La gestión administrativa juega un rol muy importante ya que a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo que comprende la planeación, organización, dirección y control se le permite enfocar con exactitud los puntos a seguir para el manejo de la empresa.

En el Perú las empresas le están prestando mayor importancia al proceso administrativo, el cual les permite orientarse, prevenir y determinar la cantidad de recursos que necesitará para desarrollar sus planes.

En la ciudad del Cusco los gerentes se están capacitando constantemente para la correcta aplicación del proceso administrativo en las organizaciones para que sus procesos sean más eficientes y efectivos y así alcanzar sus objetivos y metas.

Según Louffat (2017) citado por Briones C.; Guanín P.; Morales I.; & Bajaña A. (2019) los procesos administrativos se encargan de establecer las relaciones integradas que permitan planear, organizar, dirigir y controlar, de forma sistémica, holística, sinérgica e integradas, todos los procesos identificados en una institución. (p. 2)

La presente investigación se realizó en la gerencia de administración y finanzas de la Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento Pública de Accionariado Municipal, SEDACUSCO S.A. donde se observó lo siguiente en cuanto al proceso administrativo:

En la planeación, la declaración de la misión no refleja la realidad del entorno socioeconómico, en la visión no se tiene bien definido un horizonte en el tiempo, ni alcance geográfico y es demasiado ambiciosa, tanto la misión y visión algunas veces son solo



conocidos por la gerencia, y pocas veces se hace la difusión con los demás colaboradores. Por otra parte, se conoce que la participación de los colaboradores en la formulación de objetivos y estrategias es mínima generando errores en su elaboración y aplicación. Los objetivos que se establecen en la gerencia de administración y finanzas no estarían acordes con las estrategias propuestas, ya que solo algunas de ellas funcionan eficientemente. Asimismo, las políticas están expresadas en documentos; sin embargo, no son difundidas plenamente, dejando dudas e interpretaciones con intereses particulares. Los presupuestos se establecen anualmente y están acorde con las actividades que se realizan durante el año, se ha observado que parece, que los cálculos presupuestales no se están haciendo correctamente, por ello se ven obligados a usar presupuestos de otras actividades para cumplir algunas prioritarias y también casi nunca se llegan a cumplir los cronogramas y porcentajes de avances.

Con respecto a la organización, el modelo de la empresa se agrupa de acuerdo a las áreas y la coordinación entre las oficinas no son tan buenas ya que existen conflictos y dificultades para relacionarse entre los colaboradores que causan demoras, incomodidad y quejas. Al parecer los documentos de gestión y normativos (manuales) no son revisados y solo se quedan en papel, a pesar de ser entregados a la firma del contrato. Otro aspecto importante es que existen condicionantes en el entorno que demandan cambios, los cuales no se dan y no permiten atender de mejor manera las nuevas demandas, por lo cual, los componentes al estar conectados con los condicionantes necesitan estar actualizados para lograr una máxima eficiencia en sus procesos.

En referencia a la dirección, los individuos que son los colaboradores tienen objetivos y metas personales (estudios, ascensos, etc.) por satisfacer donde muchas veces los jefes de las oficinas no brindan facilidades para ellos puedan realizar estudios extras. Los equipos son tradicionales (oficinas) y al tener colaboradores con diversas personalidades estos algunas veces no se complementan y no logran cumplir los objetivos. El liderazgo se ve reflejado en que los jefes de la gerencia tratan de crear un ambiente de trabajo acogedor, pero algunos de los colaboradores no se sienten valorados. Con respecto a la motivación los colaboradores al tener pocas posibilidades de desarrollo profesional y muchas veces tener un trabajo monótono dejan de lado la intensidad y el vigor del desempeño laboral lo cual se ve reflejado en la disminución del cumplimiento de las tareas; por otra parte, la comunicación es jerárquica debido a que se tiene una estructura vertical lo que ocasiona



que muchas veces dejan sin oportunidad de realizar propuestas por los de menor jerarquía generando desigualdad entre los colaboradores. En la negociación y conflictos la empresa cuenta con protocolos expresados en los manuales, pero estos algunas veces no se ejecutarían creando mayores conflictos. La toma de decisiones se realiza por la gerencia de administración y finanzas muchas veces dejando de lado las opiniones del área operativa que cuenta con mayor conocimiento empírico. La cultura organizacional es buena pero falta adaptarse a las nuevas exigencias empresariales, un problema recurrente es la falta de compromiso de los colaboradores y el clima organizacional está relacionada con la falta de motivación, falta de capacitaciones, y poco acceso a la línea de carrera que evidencia las fallas en la cultura organizacional.

Por otra parte, en el control, en el indicador proceso se establecen estándares a donde se debe llegar (cumplimiento, metas, etc..), se evalúa el desempeño actual de los objetivos, pero no se compara con los estándares previstos, a la hora de tomar las medidas correctivas, muchas veces son de tipo sancionador, dejando de lado algunos errores y no generando nuevos planes de acción para evitar improvisaciones a futuras situaciones, en la taxonomía se usa el control externo e interno, las entidades públicas supervisoras realizan controles externos imprevistos dentro de la empresa, generando inconvenientes a la hora de requerir ciertos documentos, donde los colaboradores deben dejar de lado sus actividades para darle prioridad al control externo, también la gerencia designa a otro personal para que realice ciertos controles generando conflicto de intereses entre los colaboradores. Los indicadores ayudan a la medición del cumplimiento de los objetivos con la comparación de resultados versus lo planeado, los cuales son deficientes ya que no se llegan a estadísticas exactas y se tiene paradigmas sobre la medición ya que se cree que es para castigar las acciones y no para mejorar el proceso administrativo.

De continuar esta situación presentada en los aspectos antes mencionados puede verse afectada notablemente la aplicación del proceso administrativo, lo cual dificultara el cumplimiento de objetivos en la gerencia de administración y finanzas de la EPS SEDACUSCO S.A, y es por ello, que se realizó un estudio para describir el proceso administrativo, por lo que se planteó lo siguiente:



1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo es el proceso administrativo en la gerencia de administración y finanzas de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. – Cusco - 2020?

1.2.2 Problemas específicos

P.E.1 ¿Cómo es la planeación en la gerencia de administración y finanzas de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco?

P.E.2 ¿Cómo es la organización en la gerencia de administración y finanzas de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco?

P.E.3 ¿Cómo es la dirección en la gerencia de administración y finanzas de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco?

P.E.4 ¿Cómo es el control en la gerencia de administración y finanzas de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Describir cómo es el proceso administrativo en la gerencia de administración y finanzas de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco – 2020.

1.3.2 Objetivos específicos

O.E.1 Describir cómo es la planeación en la gerencia de administración y finanzas de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco

O.E.2 Describir cómo es la organización en la gerencia de administración y finanzas de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco

O.E.3 Describir cómo es la dirección en la gerencia de administración y finanzas de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco



O.E.4 Describir cómo es el control en la gerencia de administración y finanzas de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco

1.4 Justificación de la investigación.

1.4.1 Relevancia social.

La presente investigación fue relevante en lo social porque proporciona conocimientos sobre el proceso administrativo en la gerencia de administración y finanzas de la Empresa Prestadora de Servicios SEDACUSCO S.A. y permitió conocer el comportamiento de la variable en relación con la población objeto de estudio, donde posteriormente se brindó recomendaciones que permitirán de ser tomadas por los directivos, en favor de la empresa y de la sociedad.

1.4.2 Implicancias prácticas.

La presente investigación utilizó el proceso metodológico secuencial para medir su variable y respectivas dimensiones. Los resultados de la presente investigación son de utilidad práctica para la Empresa Prestadora de Servicios SEDACUSCO S.A. específicamente en la Gerencia de Administración y Finanzas permitiendo proponer mejoras en distintos aspectos con respecto a la problemática investigada en relación al proceso administrativo.

1.4.3 Valor teórico.

La presente investigación fue relevante en lo teórico debido a que abordó información sustentada en el proceso administrativo, así como se profundizó conceptos sobre las dimensiones consistentes en la planeación, organización, dirección y control abordando además los indicadores de cada dimensión.

1.4.4 Utilidad metodológica.

El desarrollo del presente trabajo posee utilidad metodológica pues, recurrió a métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos establecidos y confiables en el desarrollo de la investigación, que podrá ser utilizado en otras investigaciones similares futuras.



1.5 Delimitación de la investigación.

1.5.1 Delimitación temporal.

El tiempo que es materia de estudio y análisis del presente trabajo de investigación fue el año 2020.

1.5.2 Delimitación espacial.

El ámbito físico geográfico se desarrolló en la Empresa Prestadora de Servicios SEDACUSCO S.A., Av. Anselmo Álvarez N ° 364 distrito Wanchaq, Cusco.

1.5.3 Delimitación conceptual.

La delimitación conceptual estuvo referida dentro del contexto internacional, nacional y local abarcando definiciones y fundamentos concernientes al proceso administrativo, sus dimensiones e indicadores.



CAPÍTULO II:

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales

Primer antecedente

Barrera D. (2018), en la tesis “Análisis del Proceso Administrativo de la Empresa Construservicios Ubicada en el Municipio de Jutiapa” de la Universidad Rafael Landívar para optar al título Licenciada de Administradora de Empresas, donde el principal objetivo era determinar la situación actual del proceso administrativo en la empresa Construservicios realizando comparación con las otras empresas dedicadas a la construcción, ubicadas en el Municipio de Jutiapa. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

1. En base al objetivo general se determinó la situación actual del proceso administrativo en la empresa Construservicios comparado con otras empresas dedicadas a la construcción, ubicadas en el Municipio de Jutiapa, y en consecuencia es procedente apreciar que dicho proceso no se lleva de manera formal y se aplica parcialmente, por lo que en comparación con las otras empresas del mismo sector señalan llevarlo a cabo, lo que permite un adecuado y eficiente funcionamiento.
2. Los tipos de planes que se utilizan en la empresa Construservicios, son empíricos por cuanto es inexistente la aplicación de una misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, programas y presupuestos, y por consiguiente la planeación se da de acuerdo a experiencias propias, lo cual impide guiar adecuadamente cada una de las actividades que se desarrollan. Mientras las demás empresas confirman utilizar dichos tipos de planes que les permite trabajar de una forma adecuada.



3. El tipo de organización de la empresa Construservicios es informal, porque dentro de su estructura organizacional, no posee un organigrama de puestos que establezca una adecuada relación o jerarquía entre colaboradores en los que se conforme un orden vertical y/u horizontal conforme los requerimientos del proceso administrativo técnico; lo que coincide con tres empresas del sector quienes cuentan con una organización informal, más que todo de tipo operativa, mientras el resto de empresas indican que el tipo de organización es formal pues posee una estructura organizacional definida con coordinación de las diferentes actividades tanto operativas como administrativas.
4. Se identificó que en Construservicios, el proceso de integración del personal no cumple con un idóneo reclutamiento, selección contratación, capacitación y evaluación de desempeño del recurso humano; pues dichas etapas no son llevadas a cabo. En cuanto a las demás empresas del mismo sector utilizan herramientas dentro del proceso de integración que les permite identificar a las personas idóneas para los puestos de trabajo en relación con los intereses y metas establecidas en cada empresa.
5. Se determinó que el proceso de dirección en la constructora Construservicios se lleva de la siguiente forma: el estilo de liderazgo es autocrático, no brindan formas de motivación, además; la comunicación con los colaboradores no es la adecuada. En tanto que las demás empresas ejercen un estilo de liderazgo democrático, mejor comunicación y motivación, así mismo utilizan la capacitación en aspectos técnicos, de seguridad y construcción para mejorar el rendimiento en las actividades.
6. El tipo de control que utiliza Construservicios para medir los objetivos de la empresa y determinar el desempeño de los colaboradores es el de retroalimentación. Mientras que el tipo de control que utilizan las demás empresas es para detectar anomalías dentro de las mismas y son en relación con el personal, equipo, materia prima, ingresos y egresos.

Segundo antecedente

Pilla T. (2019), en la tesis Los Procesos Administrativos y su Incidencia en la Gestión Institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Pedro de



Pelileo de la Universidad Nacional de Chimborazo para optar el título de Ingeniera Comercial, donde el principal objetivo era determinar cómo los Procesos Administrativos inciden en la Gestión Institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Pedro de Pelileo. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

1. Al diagnosticar la situación del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Pedro de Pelileo, puedo concluir diciendo que, para un buen funcionamiento de los procesos administrativos, se debe motivar el liderazgo y la participación de sus colaboradores ya que los procesos todavía tienen deficiencias por lo que no responden a las necesidades de la población.
2. Al identificar los procesos administrativos en el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Pedro de Pelileo, se concluye que las etapas de planificación, organización, ejecución o dirección y control forman parte de la entidad, pero no son utilizados de manera adecuada lo que da como resultado insatisfacción de la población al momento de realizar trámites dentro el GAD.
3. Al terminar la investigación dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Pedro de Pelileo, puedo concluir diciendo que lo más relevante dentro de la entidad es adecuar, un modelo de Administración por Procesos el cual facilite una administración eficiente.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Primer antecedente

Gutiérrez A. (2018), en la tesis Proceso Administrativo de la empresa Inversiones y Construcciones GUTY S.A.C. en la Ciudad de Chimbote 2018 de la Universidad Cesar Vallejo para optar al título profesional de Licenciado en Administración, donde el principal objetivo era identificar el nivel del proceso administrativo de la empresa Inversiones y Construcciones GUTY S.A.C de la ciudad de Chimbote 2018. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

1. Se identificó el nivel de la variable gestión de los procesos administrativos desde la perspectiva de los trabajadores de Guty Sac. donde estos a través de una encuesta la ubican en el nivel muy eficiente con 33%, eficiente tan solo con 7%,



seguido del regular con 27%, así mismo el deficiente alcanza 13% y el muy deficiente con 20%, esto nos quiere decir que las opiniones de los trabajadores frente a la gestión de los procesos administrativos en la empresa son divididas.

2. Se identificó el nivel de la dimensión planificación de la variable gestión de los procesos administrativos donde el muy eficiente alcanza un 20%, eficiente con 33%, regular con 20%, deficiente con 7%, y muy deficiente alcanza un 20%, pudiendo afirmar que, si existe correcta planificación por parte de la gerencia, pero está a veces no es excelente.
3. Se identificó el nivel de la dimensión organización de la variable gestión de los procesos administrativos dentro de la empresa Guty, donde de acuerdo a las respuestas de los trabajadores de la empresa evaluada, este alcanza un nivel muy eficiente con 47%, eficiente con 20%, deficiente con 20% y muy deficiente con 13%, pudiendo observar así que en la empresa se organiza algunas áreas o elementos de manera eficiente mientras que en otras no es así.
4. Se identificó el nivel de la dimensión dirección de la variable gestión de los procesos administrativos donde esta alcanza un nivel muy deficiente con 13%, deficiente con 27%, regular 20%, eficiente con 13% y muy eficiente con 27%.
5. Se identificó el nivel de la dimensión control de la variable gestión de los procesos administrativos donde esta alcanza un nivel muy deficiente con 13%, deficiente con 27%, regular 20%, eficiente con 13% y muy eficiente con 27%.

Segundo antecedente

Flores T. (2017), en la tesis Proceso Administrativo en las Actividades de la Empresa Sociedad Peruana de Mastología, Surquillo 2016 de la Universidad Norbert Wiener para optar al título profesional de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales, donde el principal objetivo era describir la implementación del proceso administrativo en la organización de los eventos y en la administración de la empresa. La investigación llevo a las siguientes conclusiones:

Primero. - La implementación de los procesos administrativos en la organización de eventos y en la administración de la empresa fue la pieza clave para el éxito de su



evento y de sus posteriores actividades. Cabe resaltar que una planificación adecuada es exitosa.

Segundo. - La planificación de las actividades a seguir y el control continuo de la situación y actividades, tuvo como resultado la dirección del evento con mayor facilidad, teniendo en mano las herramientas necesarias para la resolución de problemas.

Tercero. - El proceso de reclutamiento y evaluación del personal, se realizó en corto tiempo y el recurso fue obtenido de información de eventos anteriores, se realizó reuniones de información, normas y plan de trabajo. Se obtuvo resultados buenos por cada una de las personas contratadas.

Cuarto. - La implementación de cursos prácticos se llevó a cabo y tuvo éxito por la adecuada planeación y organización además de un riguroso control y dirección en cada una de las actividades. Teniendo como visión en realizar estas actividades de forma continua y no solo en eventos de mayor concurrencia.

Quinto. - La implementación del registro de proveedores, tuvo resultados para la optimización de costos y poder resolver problemas inmediatos.

Sexto. - El control de la organización del evento, fue necesario el seguimiento continuo y la verificación de las actividades, para prever el incumplimiento de la organización del evento.

2.1.3 Antecedentes locales

Primer antecedente

Salazar Q. (2017), en la tesis Proceso Administrativo en las Productoras Ladrilleras de la Comunidad Campesina de Sucso Aucaylle de Distrito de San Jerónimo – Cusco 2017 de la Universidad Andina del Cusco para optar el Título de Licenciada en Administración, donde el principal objetivo era describir el proceso administrativo en las productoras ladrilleras de la Comunidad campesina de Sucso Aucaylle del Distrito de San Jerónimo – Cusco, 2017. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:



1. El proceso administrativo en las productoras ladrilleras de la Comunidad campesina de Sucso Aucaylle del Distrito de San Jerónimo de acuerdo con los resultados obtenidos de la presente investigación muestra que el 45.7% de los productores ladrilleros encuestados manifiesta que el proceso administrativo en las ladrilleras es malo. Debido a que desconocen cómo aplicar los procesos de planeación, organización, dirección y control lo cual conlleva a no lograr sus objetivos empresariales como son mayor rentabilidad y eficiencia en sus actividades.
2. El proceso de planeación en las productoras ladrilleras de la Comunidad campesina de Sucso Aucaylle del Distrito de San Jerónimo de acuerdo con los resultados de la investigación el 42.4% de productores ladrilleros encuestados manifiesta que es regular. Lo que demuestra que los productores ladrilleros no implementan el proceso de planeación dentro de sus ladrilleras, porque no fijan metas, objetivos, estrategias y planes, lo cual conlleva a la falta de toma de decisiones.
3. El proceso de organización en las productoras ladrilleras de la Comunidad campesina de Sucso Aucaylle del Distrito de San Jerónimo de acuerdo con los resultados de la investigación el 69.6% de productores ladrilleros encuestados manifiesta que el proceso de organización en sus ladrilleras es malo. Lo que demuestra que en las ladrilleras no existe un diseño organizacional por lo tanto se percibe la inexistencia de división de trabajo, asignación de tareas, responsabilidades, cargos y simplificación de funciones, ello va en contra del desempeño de sus colaboradores causando el desconocimiento en cuanto a las actividades que realizan dentro de sus áreas de trabajo.
4. El proceso de dirección en las productoras ladrilleras de la Comunidad campesina de Sucso Aucaylle del Distrito de San Jerónimo de acuerdo con los resultados de la investigación el 41.3% de productores ladrilleros encuestados manifiesta que el proceso de organización en sus ladrilleras es regular. Lo que implica que quienes dirigen las ladrilleras, dueños, desconocen todavía muchos aspectos del proceso de dirección y su implementación, así como la falta de liderazgo y motivación que son aspectos relevantes en cuanto a la dirección de una empresa.



5. El proceso de control en las productoras ladrilleras de la Comunidad campesina de Sucso Aucaylle del Distrito de San Jerónimo de acuerdo con los resultados de la investigación el 51.1% de los productores ladrilleros encuestados manifiesta que el proceso de control en sus ladrilleras es malo. Ello indica que las ladrilleras no aplican técnicas para medir los resultados de sus respectivas ladrilleras debido a que no hay normas y control de desempeño tanto de quienes dirigen sus respectivas ladrilleras y sus colaboradores. No permitiendo lograr metas y mucho menos objetivos.

Segundo antecedente

Villalobos J. (2018), en la tesis Proceso Administrativo en la Gerencia de Administración de la Municipalidad de Quellouno Cusco 2018 de la Universidad Andina del Cusco para optar al título profesional de Licenciado en Administración, donde el principal objetivo era determinar el proceso administrativo en la Gerencia de Administración de la Municipalidad Distrital de Quellouno – Cusco 2018. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

1. En cuanto a la variable “Proceso Administrativo” en la Gerencia de administración de la Municipalidad Distrital de Quellouno Cusco 2018, se puede concluir que es medianamente adecuado, teniendo un promedio de 3.06, se puede observar que los fundamentos: Planeación, Dirección, y el Control son medianamente adecuado, a excepción de la organización que es considerada adecuada.
2. En la investigación acerca del Proceso Administrativo en la Gerencia de Administración de la Municipalidad Distrital de Quellouno, con respecto a la dimensión “planeación”, se concluye que esta es medianamente adecuado, con un promedio de 3.06, ya que la interpretación y conocimiento de la misión es medianamente adecuado, al realizar las actividades proyectadas en la visión es regularmente adecuado, los objetivos y las políticas no son consideradas en la toma de decisiones por ello son consideradas medianamente adecuadas y el manejo de los presupuestos son medianamente adecuado. Esto muestra que al realizar la planeación, la interpretación de la misión y la visión no se consideran, y no permiten que se garantice la coherencia de las metas planteadas, no se



aplican completamente los objetivos y las políticas que permitan el futuro cumplimiento de los objetivos institucionales.

3. En la dimensión de “Organización” en la Gerencia de Administración de la Municipalidad Distrital de Quellouno, se concluye que esta es adecuado con un promedio de 3.49, debido a que el modelo organizacional es adecuado y los manuales organizacionales son aplicados por un gran porcentaje de trabajadores durante el desarrollo de sus actividades.
4. En cuanto a la dimensión “Dirección”, en la Gerencia de Administración de la Municipalidad Distrital de Quellouno, se concluye que esta es medianamente adecuado con un promedio de 2.76, ya que se trabaja con actitud y creatividad y la solución de problemas son adecuadas ya que se trabajan de forma conjunta porque un gran porcentaje de los trabajadores se integran a las decisiones del alto mando y se dan las discrepancias, el nivel de satisfacción para la motivación no se da oportunamente y la cultura y clima en la organización es inadecuada para los trabajadores.
5. la dimensión “Control” en la Gerencia de Administración de la Municipalidad Distrital de Quellouno se concluye que esta es medianamente adecuada, con un promedio 2.91 En esta se puede apreciar que en el control previo se evitan los problemas antes de ejecutar las actividades, asimismo no se realiza una control concurrente, con ello no se logra gestionar todos las actividades de manera integral y eficaz, es decir no se evalúan los procesos para un adecuado resultado, y por ultimo medianamente se realizan los controles posteriores y las retroalimentaciones, haciendo propenso resultados negativos en las actividades de Municipalidad Distrital de Quellouno.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Proceso administrativo

Según Bernal & Sierra, (2017) el proceso administrativo que tiene su origen en la teoría de la administración general de Henry Fayol y más tarde se consolida con el enfoque neoclásico comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del



que hacer administrativo, y hace referencia a los procesos de: planeación, organización, dirección y control. (p. 19)

Según Louffat (2017) citado por Briones C.; Guanín P.; Morales I.; & Bajaña A. (2019) “los procesos administrativos se encargan de establecer las relaciones integradas que permitan planear, organizar, dirigir y controlar, de forma sistémica, holística, sinérgica e integradas, todos los procesos identificados en una institución.” (p. 2)

Según Münch (2015) el proceso administrativo es una metodología fundamental para la aplicación de la administración. El proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización. Consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas, en la que cada una responde a seis preguntas fundamentales: ¿qué? ¿para qué? ¿cómo? ¿con quién? ¿cuándo? y ¿dónde? Estas interrogantes siempre deben plantearse durante el ejercicio de la administración; son conocidas como las preguntas clave de esta disciplina. (p. 33)

Según Salgado; Guerrero & Salgado (2016) “el proceso administrativo es un proceso dinámico y sus etapas o actividades están íntimamente relacionadas, didácticamente pueden analizarse por separado, aun cuando en la práctica se realizan de manera simultánea.” (p. 180)

Según Sánchez (2015) “las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo. Por ejemplo, planeación, organización, dirección y control, consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas; cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el proceso administrativo.” (p. 87)

2.2.1.1 Enfoque clásico

Según Münch (2018) Henri Fayol inicia la escuela del proceso administrativo, conocida también como Teoría clásica. Postula que la administración se realiza a través de varias etapas. Con el transcurso del tiempo, y la aportación de diversos autores, la Teoría clásica dio origen a la escuela ecléctica,



la cual comprende una conjunción de ideas de varias corrientes para la aplicación de la administración.

El proceso administrativo es una metodología básica que requiere aplicarse en todos los enfoques de gestión. (p. 33)

2.2.1.2 Características inherentes de la disciplina administrativa

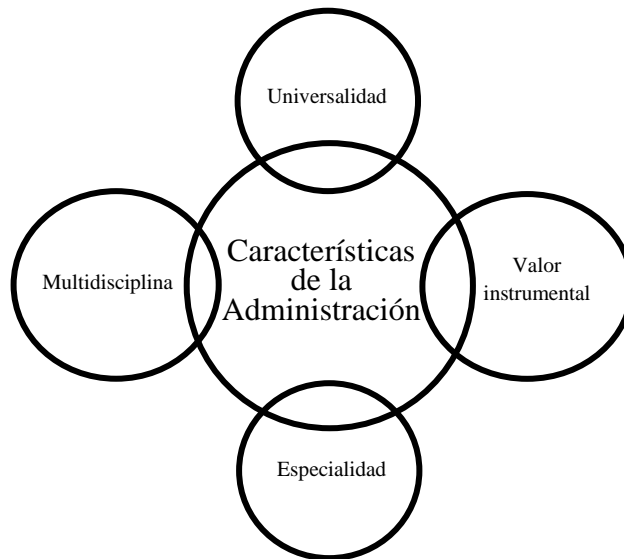
Según Münch (2018) la administración posee ciertas características que la diferencian de otras disciplinas:

- **Universalidad.** Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privada o en cualquier tipo de institución.
- **Valor instrumental.** Su finalidad es eminentemente práctica, siendo la administración un medio para lograr los objetivos de un grupo.
- **Multidisciplinar.** Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.
- **Especificidad.** Aunque la administración se auxilia de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas
- **Versatilidad.** Los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican (p. 24)



Figura 1

Características de la Administración



Nota. Fuente: (Münch, 2018, p. 24)

2.2.1.3 Ventajas del proceso administrativo

Según Münch (2015) la importancia de la administración es indiscutible, debido a que trae consigo múltiples ventajas:

- A través de sus técnicas y procesos, se logra mayor rapidez, efectividad y simplificación en el trabajo, con los consecuentes ahorros de tiempo y costos.
- Como resultado de lo anterior, la administración incide en la productividad, eficiencia, calidad y competitividad de cualquier organización.
- Propicia la obtención de los máximos rendimientos y la permanencia en el mercado.

Por otro lado, al tener carácter universal, la administración es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, aunque, lógicamente, es más necesaria en los grupos más grandes. Además, simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad. Por esa razón, la productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.



Por si fuera poco, la administración, a través de sus principios, contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona directrices para optimizar el aprovechamiento de los recursos, mejorar las relaciones humanas y generar empleos. Todo ello tiene gran trascendencia en diversas actividades del hombre. (p. 16)

2.2.1.4 Proceso administrativo como función propia del administrador

Según Sánchez (2015) “los partidarios del proceso administrativo consideran que la administración es una actividad compuesta por ciertas subactividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso se considera a manera de núcleo esencial de la administración”. (p. 80)

2.2.1.5 Planeación

Según Louffat (2015) la planeación es el primer elemento del proceso administrativo encargado de establecer las bases de la administración profesional en una institución. La planeación guía, orienta, ofrece las coordenadas del rumbo que se propone seguir la institución, permitiendo que ella misma se diagnostique y prescriba las mejores opciones administrativas para alcanzar una realización sostenible y rentable en el tiempo. (...) (pp. 2-3)

Según Robbins & Coulter (2018) la planeación consiste en definir las metas de la organización, establecer estrategias para lograrlas y desarrollar planes para integrar y coordinar las actividades laborales. Por lo tanto, tiene que ver tanto con los fines (el qué) como con los medios (el cómo).

Cuando empleamos el término "planear", nos referimos a la planeación formal. En la planeación formal se definen las metas específicas a lograr en un periodo determinado. Tales metas se ponen por escrito y se transmiten a todos los miembros de la organización para reducir la ambigüedad y dar lugar a un entendimiento compartido de lo que se tiene que hacer. Por último, se elaboran planes específicos para alcanzar las metas. (p. 254)



Según Martínez (2020) planificar significa que los administradores plantean anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustenta sus actos en algún método o plan.

Los planes son la guía para que la organización obtenga y utilice los recursos para alcanzar los objetivos, para que los integrantes de la organización realicen sus tareas y tomen decisiones coherentes para el logro de los objetivos y ayuda a fijar prioridades entre otras cosas. (p. 121)

2.2.1.5.1 Proceso básico de planeación

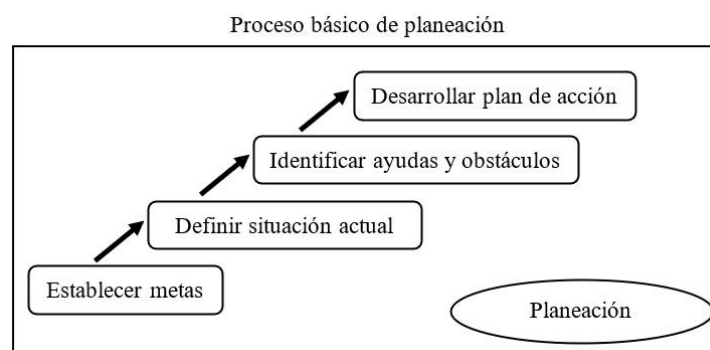
Según Herrera & Barrios (2018) las organizaciones deben conocer sus fines, propósitos y todo aquello que compone su razón de existir en el sector donde opera y su incidencia en el espacio social derivado de sus productos y servicios que ofrece al mercado.

El proceso de planeación está integrado por algunos pasos que deben tenerse en cuenta no solamente para planes de gran envergadura, sino para aquellos que aparentemente parecen simples a la organización. Los pasos del proceso básico de planeación son:

1. Establecer una o varias metas
2. Definir la situación actual
3. Identificar las ayudas y obstáculos
4. Desarrollar un plan de acción. (p. 75)

Figura 2

Proceso Básico de Planeación



Nota. Fuente: (Herrera & Barrios, 2018, p. 75)



2.2.1.5.2 Importancia de la planeación

Según Salgado; Guerrero & Salgado (2016) en las empresas es importante planear, porque:

1. Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
2. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, mas no los elimina.
3. Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten.
4. Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, y un afán de lograr y mejorar las cosas.
5. Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
6. Establece un sistema racional para la toma de decisiones.
7. Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
8. Las decisiones se basan en hechos.
9. Al establecer un esquema o modelo de trabajo, se establecen las bases sobre las cuales operará la empresa.
10. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación
11. Proporciona los elementos necesarios para lograr el control.
12. Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
13. La moral se eleva sustancialmente al conocer todos los miembros de la empresa hacia donde se dirigen sus esfuerzos, maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la empresa. (p. 181)

2.2.1.5.3 Principios de la planeación

Según Salgado; Guerrero & Salgado (2016) en la planeación se deben tomar en cuenta los siguientes principios:



1. Principio de precisión. Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, debido a que esta es la que regirá las acciones concretas.
2. Principio de flexibilidad. Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.
3. Principio de la unidad. Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben estar coordinados e integrados de forma que sólo exista un plan general.
4. Principio de factibilidad. Lo que se planea debe ser realizable; la planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente. (p. 183)

2.2.1.5.4 Tipos de planes

Según Robbins & Coulter (2018) las formas más populares para describir los planes organizacionales son en función de su alcance (estratégicos u operativos), de su marco temporal (de corto o de largo plazo), de su especificidad (direccionales o específicos) y de su frecuencia de uso (únicos o permanentes). (...) estos tipos de planes no son independientes. En otras palabras, los planes estratégicos suelen ser de largo plazo, direccionales y únicos, mientras que los planes operativos son generalmente de corto plazo, específicos y permanentes.

Los planes estratégicos son aquellos que abarcan a toda la organización y determinan sus metas generales. (...) Los planes que abarcan exclusivamente un área operativa de la organización se denominan planes operativos. La diferencia entre estos dos tipos de planes estriba en que los estratégicos son de amplio alcance, mientras que los operativos tienen repercusiones más limitadas.



El número de años utilizado para definir los planes de corto y largo plazo ha disminuido considerablemente debido a la incertidumbre del entorno. (...) los planes de largo plazo son aquellos cuyo marco temporal rebasa los tres años. (...) Por su parte los planes de corto plazo son los que cubren un año o menos. Cualquier plan que abarque un periodo superior a un año, pero inferior a tres, es un plan intermedio. Aunque estas clasificaciones temporales son bastante comunes, cada organización puede emplear el marco temporal que desee en su planeación. (...)

Desde un punto de vista intuitivo, pudiera parecer que los planes específicos son preferibles a los direccionales debido a que estos últimos son más laxos. En contraste, los planes específicos están definidos con toda claridad y no dejan lugar para la interpretación. Un plan específico describe sus objetivos de forma que no haya cabida para la ambigüedad o los malos entendidos. (...)

Sin embargo, cuando el nivel de incertidumbre es alto y los gerentes deben mostrarse flexibles para responder a los cambios inesperados, los planes direccionales son preferibles. Los planes direccionales son flexibles y establecen lineamientos generales; proporcionan un enfoque, pero no limitan a los gerentes a cursos de acción o metas específicas. Sin embargo, tenga en cuenta que es preciso ponderar qué es más conveniente para la organización: la flexibilidad de los planes direccionales o la claridad de los planes específicos.

Por otro lado, algunos de los planes desarrollados por los gerentes son de uso permanente, mientras que otros se implementan por ocasiones únicas. Los planes únicos son aquellos diseñados de manera específica para satisfacer las necesidades planteadas por una situación en particular. (...) En contraste, los planes permanentes son aquellos que ocurren de manera continua y ofrecen guía para la realización de actividades repetidas. Estos planes incluyen las políticas, reglas y procedimientos. (pp. 256-258)

Figura 3

Tipos de Planes



Nota: Fuente: (Robbins & Coulter, Administración, 2018, pp. 256-258)

2.2.1.5.5 Beneficios de la planeación

Según Sánchez (2015) la planeación será adecuada si incluye:

- Los propósitos que se consideran realizables de acuerdo con las características de la empresa y al medio en que se desempeña.
- Si se determinan las actividades que se deben realizar para lograr los propósitos (¿qué hacer?).
- Si se determinan los medios a que se recurrirá para realizar las actividades necesarias (¿con qué medios?).
- Si se determinan el tiempo en que hay que realizar las actividades (¿cuándo hacerlo?).
- Si se asignan responsabilidades específicas para cada actividad a realizar (¿quién lo hace?). (p. 86)



2.2.1.5.6 Indicadores de la planeación

A. Misión

Según David & David (2017) la declaración de misión es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras similares; es la declaración de la "razón de ser" de una organización y es la respuesta a la pregunta fundamental "¿Cuál es nuestro negocio?". Una declaración de misión clara es esencial para establecer los objetivos y formular estrategias efectivas.

También conocida como credo organizacional, declaración de propósito, declaración de filosofía, declaración de creencias, estatuto de principios de negocios o declaración de la "definición de nuestro negocio", la declaración de misión revela lo que una organización quiere ser a quien quiere servir.

Los pasos para construir una misión empresarial son:

1. Conformar el equipo de trabajo.
2. Leer y revisar varios ejemplos de misiones.
3. Elaborar de forma individual el proyecto de misión.
4. Integrar los proyectos y preparar uno solo mediante un grupo especial.
5. Solicitar mejoras o sugerencias al documento anterior.
6. Crear la misión.
7. Comunicar a toda la empresa la misión.
8. Honrar la misión en todos los actos de la empresa. (p. 42)

B. Visión

Para Hill; Jones & Schilling (2015) la visión de una compañía define un estado futuro deseado; articula, con frecuencia en términos audaces, lo que ella desea lograr. (...) Articular los logros o el estado futuro que se desean para una compañía.



La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización, provee dirección y estimula acciones concretas. (p. 15)

Según Münch (2018) la visión debe reunir las siguientes características:

- Breve
- Fácil de captar y recordar
- Inspiradora

Asimismo, la visión fija el rumbo de la institución, plantea retos, sirve como punto de consenso, estimula la creatividad y coordina esfuerzos.

Para formularla se deben responder las siguientes preguntas: ¿Qué se nota como clave para el futuro? ¿Qué contribución única se debe de hacer en el futuro? ¿En qué negocios no deberíamos estar? ¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes? ¿Cuáles son o deberían ser nuestras divisiones? ¿Qué es probable que cambie en nuestra organización dentro de tres o cinco años? (p. 108)

a. Elementos de la visión

Para Prieto (2017) algunos elementos de la visión son:

- Horizonte: la visión debe ser formulada con un horizonte de tiempo definido y teniendo en cuenta el medio en que se desarrolla la organización.
- Compromiso: la visión debe ser apoyada y compartida por el equipo gerencial y sus colaboradores.
- Amplitud: la visión debe expresarse en un lenguaje que permitirá actuar e identificar los objetivos escogidos para la empresa.
- Significado: la visión debe inspirar el sentido de pertenencia hacia la entidad.



- Realismo: la visión debe ser un sueño posible y no una ilusión perdida.
- Sinergia: la visión debe estar en consonancia con la filosofía de la organización.

Para que una visión tenga un éxito considerable en este mundo cambiante, donde enfrentamos situaciones nuevas, se requiere que no sea una caja cerrada, sellada y guardada en un anaquel de la alta gerencia. Debe tratarse de una meseta inmensa donde se puedan compartir los retos del futuro, es decir, la visión debe ser compartida.

De igual manera, se deben tener proyectos importantes para el negocio, una óptima estructura organizacional, una toma de decisiones sólidas y un personal muy motivado, competente y comprometido con la carta estratégica de la empresa. (p. 99)

C. Objetivos

Según Prieto (2017) los objetivos pueden describirse como lo que se busca o realiza, es decir, los puntos finales del plan, y la política, como las características o limitaciones principales de cómo puede conseguirse ese objetivo o, en otras palabras, como los canales de decisión a lo largo del camino hacia esos fines. (p. 89)

a. Características de los objetivos

Según Martínez (2020) lamentablemente aún muchas personas no consideran la importancia del establecimiento de objetivos, pero estos son indispensables para definir el rumbo que se quiere seguir y evaluar si el camino es el correcto o es necesario corregirlo.

Algunas características que deben tener los objetivos son

- Realismo.
- Contemplar fines y medios.
- Ser mensurables.



- Claros, concretos, realistas y congruentes.
- Coherentes entre sí.
- Tener un tiempo definido para su logro.
- Tener el consenso entre los que deben alcanzarlos.
- Estar por escrito.
- Ser motivadores.
- Flexibles. (p. 130)

D. Estrategias

Según Salgado; Guerrero & Salgado (2016) “son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.” (p. 184)

Según David & David (2017) las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos de largo plazo. (...) Las estrategias son posibles cursos de acción que requieren decisiones de los altos directivos y grandes cantidades de recursos de la empresa. Las estrategias afectan la prosperidad a lo largo plazo de la organización, típicamente hasta por lo menos cinco años, y por eso están orientadas al futuro. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren la consideración de ambos factores externos e internos que enfrenta la empresa. (p. 12)

a. Implementación de estrategias

Según Hill; Jones & Schilling (2015) una vez que los administradores han escogido un conjunto de estrategias congruentes para lograr una ventaja competitiva y mejorar el desempeño, las deben poner en práctica. La implementación de las estrategias implica que, en el nivel funcional, el de negocios y el corporativo se toman las medidas pertinentes para ejecutar el plan estratégico. La implementación puede incluir, por ejemplo, instituir programas para mejorar la calidad, cambiar el diseño de un producto, posicionar el producto de otra manera en el mercado, segmentar el



mercado y ofrecer diferentes versiones de un producto a diferentes grupos de consumidores, implementar aumentos o disminuciones de precios, expandirse mediante fusiones y adquisiciones o reducir el tamaño de la compañía mediante el cierre o la venta de algunas de sus partes.

La implementación de las estrategias también implica diseñar una estructura organizacional, una cultura y un sistema de control que sean los mejores posibles para poner en práctica una estrategia determinada. Además, los directores administrativos deben instaurar un sistema de gobierno corporativo que garantice que todos los de la organización actúen no solo de forma congruente con maximizar la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades, sino también legal y ética. (pp. 19-20)

E. Políticas

Según Louffat (2015) las políticas son normas que orientan la toma de decisiones administrativas, sin constituir específicamente la decisión; es decir, fijan el contexto, el ámbito y los límites dentro de los cuales es posible ejecutar la acción administrativa, determinando lo que se puede hacer o no.

Es muy importante definir la política con claridad, que no deje dudas en cuanto al concepto, evitando así que cada quien la intérprete de acuerdo con intereses particulares que la contravengan. Esto no significa necesariamente que debe ser rígida o inflexible; se trata de ofrecer pautas correctas que contribuyan al cumplimiento de la misión, los objetivos y las estrategias previamente establecidos.

Las políticas pueden clasificarse de acuerdo con los siguientes factores:

- **Según el ámbito de aplicación**

Referidas al alcance de la temática, las políticas pueden ser institucionales cuando giran sobre asuntos generales (ejemplo: políticas sobre disciplina) o bien, específicas, cuando versan sobre



temas puntuales (ejemplo: políticas de remuneraciones y compensaciones).

- **En relación con la formalidad**

Este corte binario las divide en función del grado de institucionalización y jerarquización a cumplir. Con base en ello las políticas pueden ser formales cuando son oficializadas en documentos internos de la institución (ejemplo: políticas de cumplimiento de horarios de trabajo). O bien, informales, cuando no están oficializadas y se basan en la cultura organizacional, en los usos y costumbres (ejemplo: política de solidaridad con compañeros en dificultades).

- **En relación con su origen**

Este parámetro las clasifica según el ámbito de su nacimiento o formulación; pueden ser: internas, cuando surgen de la propia necesidad institucional (por ejemplo: políticas sobre capacitación de personal) o bien, externas, cuando surgen de alguna disposición oficial externa (ejemplo: leyes sobre seguridad industrial).

- **En relación con los temas**

Este parámetro las divide de acuerdo con las cuestiones que abordan. Las políticas pueden ser de recursos humanos, referidas a procesos técnicos de gestión en RRHH (ejemplo: políticas de reclutamiento y selección), financieras, referidas a procesos técnicos de gestión financiera (ejemplo: políticas crediticias otorgadas a clientes) o también de marketing cuando se refieren a procesos técnicos de gestión de marketing (ejemplo: políticas de publicidad, política de precios).

En concordancia con la visión integrada del planeamiento y con las opciones estratégicas planteadas antes en la matriz de opciones estratégicas, proponemos una definición de políticas con base en



cada opción de estrategia. Es decir, que para operacionalizar las opciones estratégicas deberán plantearse políticas específicas a tomar en cuenta para su ejecución y desarrollo. (p. 26)

F. Cronogramas

Para Louffa (2015) “El cronograma es otro elemento fundamental de la planeación, ya que para operativizar lo planeado, es necesario proyectar los plazos de todas las actividades que harán posible cumplir con el cometido.” (p. 27)

Para Arbaiza F. (2014) el cronograma es un plan de trabajo en el que se calcula el tiempo que tomará cada una de las actividades necesarias para ejecutar la estrategia seleccionada.

Los cronogramas estratégicos contemplan planes de largo plazo, de uno a más años. Anualmente, al terminar un ciclo de trabajo, se evalúa y se inicia uno nuevo.

La información que se incluye en el cronograma está relacionada con los aspectos prioritarios de la empresa y las características del sector en que opera. (p. 155)

G. Presupuestos

Según Münch (2018) son indispensables al planear, ya que a través de éstos se proyectan, en forma cuantificada, los recursos que requiere la organización para cumplir con sus objetivos. Su principal finalidad consiste en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que permiten controlar las actividades de la organización en términos financieros. (p. 105)

Según Münch (2018) los presupuestos implican una estimación del capital, de los costos, de los ingresos y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.



Los presupuestos se calculan de acuerdo con los pronósticos y datos numéricos de los resultados obtenidos con anterioridad en la empresa. En su elaboración deben participar los responsables de las áreas funcionales, los departamentos y/o secciones involucradas.

Un sistema presupuestal integral debe incluir:

- Presupuestos de operación. Abarcan presupuestos de ventas, producción, compras, mano de obra y gastos diversos.
- Presupuestos de capital. Comprenden los presupuestos de inversiones capitalizables que realiza la empresa, y de activos fijos tales como maquinaria y equipo, edificios y construcciones, mobiliario, mantenimiento.
- Presupuesto financiero. Incluye: balance, estados de resultados, de origen y de aplicación de recursos, y de flujo de caja. (p. 105)

2.2.1.6 Organización

Según Louffat (2015) “la organización es el segundo elemento del proceso administrativo y se encarga de diseñar el ordenamiento interno de una institución de manera compatible con la planeación estratégica.” (p. 38)

Según Bernal & Sierra (2017) “la organización como acto de organizar (...) implica coordinar y asignar los recursos de las organizaciones de forma que estas sean capaces de desarrollar sus planes y alcanzar los resultados allí previstos.” (p. 170)

Según Münch (2015) la "organización" consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos y sistemas tendientes a la simplificación y optimización del trabajo. El propósito de la organización es simplificar el trabajo, coordinar y optimizar funciones y recursos; en otras palabras, lograr que todo resulte sencillo y fácil para quienes laboran en la empresa, de tal forma que se mejore la atención y satisfacción de los clientes. (p. 88)

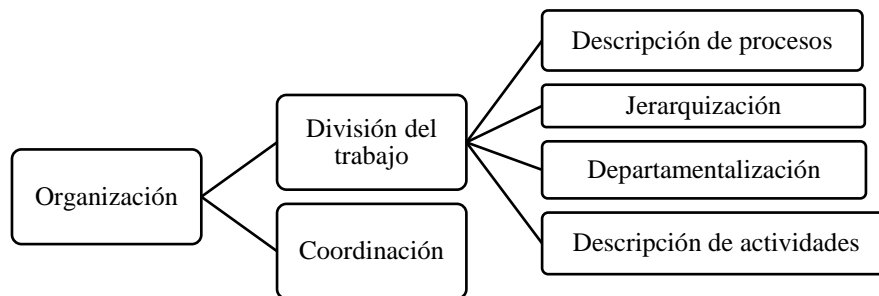
2.2.1.6.1 Etapas de la Organización

Para (Münch, 2015, pág. 88) Las etapas de la organización son:

- División del trabajo
- Coordinación

Figura 4

Etapas de la Organización



Nota. Fuente: (Münch, 2015, p. 88)

2.2.1.6.2 Principios de la Organización

Según Sánchez (2015) son:

- Unidad de mando

Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.

- Especialización

Consiste en agrupar las actividades de acuerdo con su naturaleza, de manera que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.

- Paridad de autoridad y responsabilidad

La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.



- Equilibrio de dirección–control

Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones, y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.

- Definición de puestos

Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación con los objetivos de los mismos. (p. 100)

2.2.1.6.3 Factores que afectan la estructura organizacional

Según Bernal & Sierra (2017) considerando que las organizaciones son sistemas integrales, existe gran diversidad de factores internos y externos que afectan de forma directa su estructura y sobre los cuales debe tener el conocimiento su dirección para realizar los ajustes adecuados. Algunos de esos factores son los siguientes:

- Las estrategias que se definen en la planeación para el logro de los objetivos (la estructura debe adecuarse a la estrategia).
- El tamaño de la propia organización, ya que, a diferentes tamaños, la empresa puede requerir diferentes estructuras.
- La posibilidad y el uso de las TIC (el grado de automatización y virtualización de los procesos), que afectan la estructura.
- Los cambios del entorno industrial o sectorial, en el entorno nacional o global.
- Los mercados que atiende la organización y el tipo de actividades que ésta realiza.
- El grado de calificación de las personas que laboran en la organización. (p. 174)



2.2.1.6.4 Indicadores de organización

A. Modelos

Para Münch (2015) existen distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en una empresa. La determinación de la clase de organización o estructura más adecuada depende de factores tales como giro, magnitud, características, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción de la empresa. Los tipos de estructuras más comunes son:

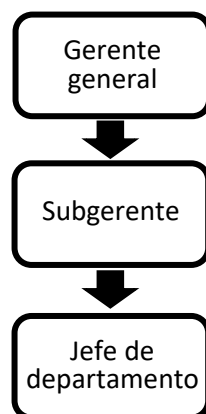
a. Lineal o militar

Se caracteriza por que la autoridad se concentra en una sola persona, quien toma las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes, a la vez, se reportan ante un solo jefe. Se le conoce como organización lineal o militar porque se originó en instituciones militares, ya que la autoridad y la responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea.

Figura 5

Estructura Lineal o Militar

Estructura lineal o militar



Nota. Fuente: (Münch, 2015, pp. 35-38)

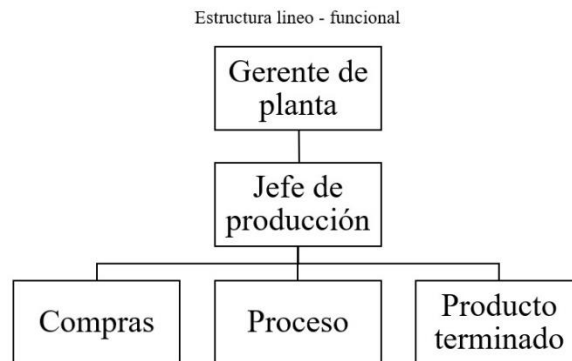


b. Líneo - funcional

La organización líneo-funcional es la que se usa con mayor frecuencia, por ser la más práctica. Se basa en agrupar las funciones de acuerdo con las áreas de las empresas.

Figura 6

Estructura Líneo – Funcional



Nota. Fuente: (Münch, 2015, pp. 35-38)

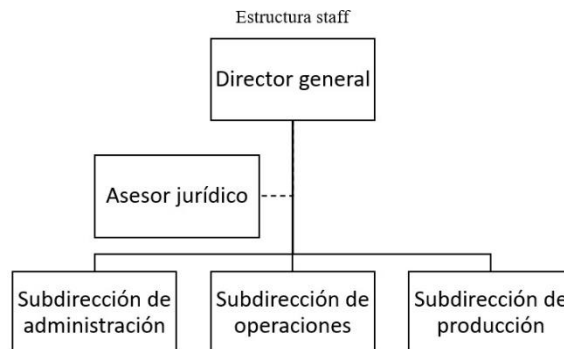
c. Staff

Este tipo de estructura surge de la necesidad de las empresas de contar con la ayuda de profesionales en cierta área de conocimientos, capaces de brindar información especializada y asesoría a los departamentos de línea. Es aconsejable en las empresas medianas o grandes.

La organización de staff carece de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones. En un organigrama, las relaciones de staff se representan por medio de líneas punteadas, mientras que la autoridad lineal se representa con líneas continuas.

Figura 7

Estructura Staff



Nota. Fuente: (Münch, 2015, pp. 35-38)

d. Comités

Consiste en asignar funciones o proyectos a un grupo de personas de la empresa, quienes se reúnen para discutir los asuntos que se les encomiendan y tomar decisiones al respecto. Los comités generalmente son de carácter temporal y existen en combinación con otros tipos de estructura. Los comités más usuales son:

- **Directivo.** Integrado por los accionistas o la alta dirección de una empresa; se encarga de los asuntos estratégicos.
- **Ejecutivo.** Es nombrado por el comité directivo para que ejecute los acuerdos.
- **De vigilancia.** Personal de confianza que se encarga de supervisar las labores de los empleados de la empresa.
- **Consultivo.** Está formado por especialistas que, por sus conocimientos o estudios, emiten dictámenes sobre diversos asuntos.



Figura 8

Estructura por Comités



Nota. Fuente: (Münch, 2015, pp. 35-38)

e. Matricial

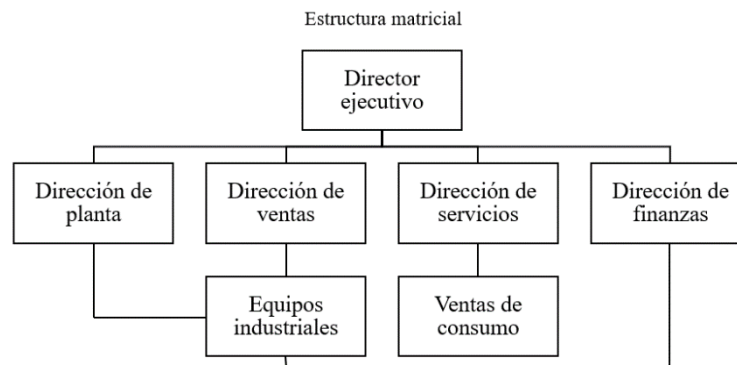
Esta forma de estructura propia de grandes empresas. También se conoce como organización de matriz, de parrilla o de proyectos. Es una combinación de distintos tipos de organización y consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones. De esta manera, existe un gerente funcional a cargo de las labores inherentes al departamento, a la vez que un gerente de proyecto, pero para sus funciones normales se reportan ante los jefes de los departamentos a los que están adscritos.

La estructura matricial se distingue de otros tipos de organización en que se abandona el principio de la unidad de mando, en favor del sistema de mando múltiple o de "dos jefes". El sistema de mando múltiple requiere de una estructura administrativa sólida y de mecanismos especiales de apoyo basados en una modificación a los esquemas tradicionales de estructuras organizacionales.



Figura 9

Estructura Matricial



Nota. Fuente: (Münch, 2015, pp. 35-38)

f. Transnacionales o globales

El crecimiento y la expansión de las empresas como resultado de la globalización han generado estructuras organizacionales más complejas que varían de acuerdo con el grado de descentralización.

Las más comunes son:

- **Divisiones internacionales.** Se mantiene la estructura del país de origen, y la división internacional opera de forma similar. Tiene la ventaja de la transferencia de tecnología, pero la desventaja de la falta de las adaptaciones locales de los productos a la situación del país que recibe a la empresa.
- **Sucursales internacionales.** Actúan independientemente de la matriz; las áreas funcionales se estructuran de manera regional. Existe mayor descentralización, y la empresa matriz ejerce control a través de los sistemas de información.
- **Integrada.** La empresa se fracciona en divisiones que se dirigen desde una base internacional; esto permite promover la eficiencia de información y la transferencia de tecnología. De esta forma, la empresa puede fabricar en un país y ensamblar en otro, aprovechando las ventajas competitivas de costo.



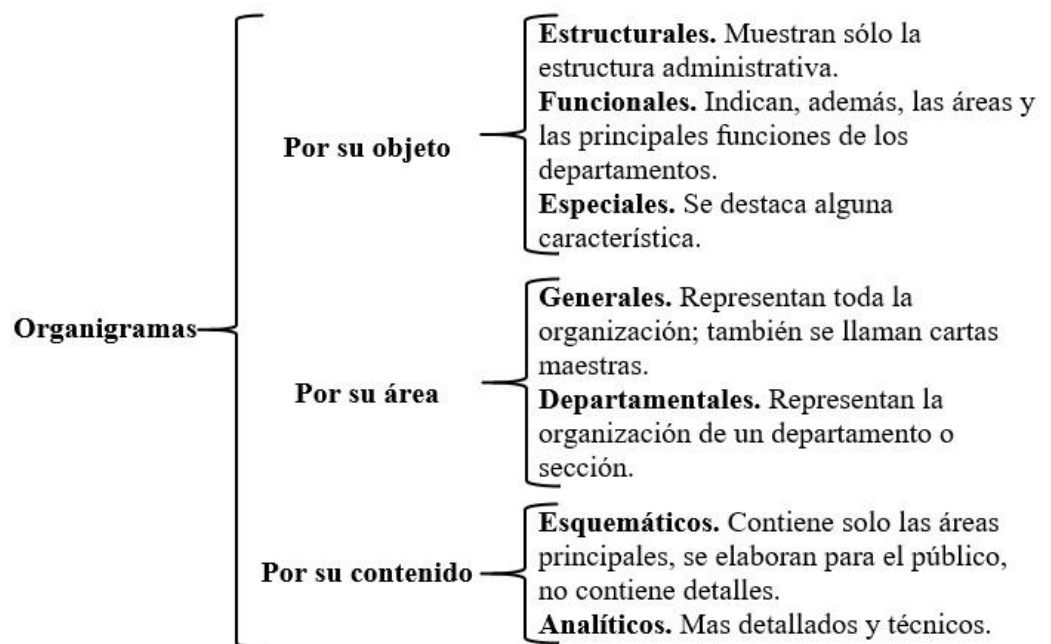
- **Estructuras mixtas.** En este caso, se aprovechan las ventajas de las distintas estructuras anteriores. Cada empresa nacional funciona de manera independiente, pero colabora y comparte capacidades con las otras empresas. La compañía central dirige la red global, al tiempo que mantiene la cultura organizacional y los sistemas para que las operaciones sean eficientes. (pp. 35-38)

B. Organigramas

Para Münch (2015) son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ésta. Se pueden clasificar por su objeto, su área y su contenido. (p. 94)

Figura 10

Organigrama



Nota. Fuente: (Münch, 2015, p. 94)



C. Manuales

Según Salgado; Guerrero & Salgado (2016) son documentos que contienen en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución de un trabajo. Es un instrumento importante en la administración puesto que persigue mayor eficiencia. (p. 199)

a. Ventajas de los diversos tipos de manuales

Para Salgado; Guerrero & Salgado (2016) son:

- Uniforman ciertas actividades de rutina.
- Sirven como material de apoyo en el adiestramiento de empleados de nuevo ingreso.
- Informan al personal sobre diferentes prácticas administrativas.
- Auxilian a los supervisores e informan sobre normas internas.
- Eliminan trabajo innecesario y estimulan un análisis de procedimientos y responsabilidades.
- Ahorran tiempo.
- Permiten que el trabajo se realice con mayor calidad.
- Reducen costos a largo plazo.
- Funcionan como punto central para la revisión y evaluación de normas y problemas de trabajo. (p. 199)

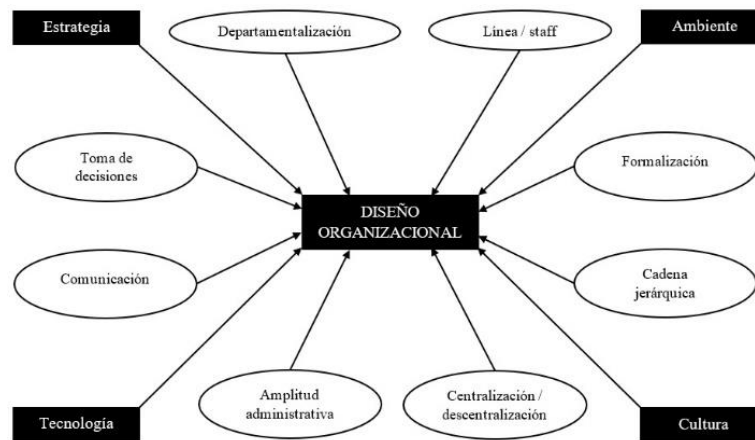
D. Condicionantes

Para Louffat (2015) “son aquellas variables de nivel macro organizacional que sirven de contexto e influyen en las decisiones de adoptar un perfil de diseño organizacional. Las condicionantes consideradas son la estrategia, el ambiente, la tecnología y la cultura.” (pp. 126-130)



Figura 11

Condicionantes y Componentes de Diseño Organizacional



Nota. Fuente: (Louffat, 2015, pp. 126-130)

a. Estrategia

Para Jones & George (2019) una vez que los gerentes han optado por una estrategia, deben escoger los medios correctos para implementarla. A menudo, cada una de ellas requiere el uso de estructuras y culturas organizacionales distintas. (...) muchas compañías se han despojado de algunos de sus negocios debido a la incapacidad de sus gerentes para crear una ventaja competitiva que los mantenga al día en sectores sujetos a cambios acelerados. Cuando una organización adopta una estructura más flexible, los gerentes divisionales adquieren mayor control sobre sus diferentes negocios. Por último, la expansión internacional y la operación en muchos países plantean a los gerentes el reto de crear estructuras internas que permitan a sus organizaciones ser flexibles en el ámbito global. (p. 311)

b. Ambiente

Según Louffat (2015) el ambiente organizacional es otra de las variables de influencia en el diseño organizacional, tanto en sus ambientes macro como micro. El ambiente macro, recuerde, se refiere a los aspectos contextuales de un país o del ámbito internacional en materia económica, política, medioambiental, etcétera.



El aspecto económico es un elemento clave en la cultura organizacional, pues dependiendo de que la situación económica local o internacional se encuentre en un momento expansivo o recesivo, la organización tomará la decisión de reducir, mantener o aumentar sus operaciones. (...)

El aspecto legal-jurídico es otro factor de influencia enorme en el diseño organizacional. (...)

El aspecto social también es un elemento de influencia en el diseño organizacional. (...) (p. 127)

c. Tecnología

Según Jones & George (2019) la tecnología es la combinación de habilidades, conocimientos, máquinas y computadoras con que se diseñan, producen y distribuyen bienes y servicios. Por lo general, cuando más complicado es la tecnología que usa una organización, más difícil es regularla o controlarla, debido a que pueden presentarse más acontecimientos inesperados. Por ello, cuanto más compleja es, mayor es la necesidad de contar con una estructura flexible y una cultura adaptable que acreciente la capacidad de los gerentes para responder a situaciones inesperadas y que les dé la libertad y el deseo de encontrar nuevas soluciones para los problemas que enfrentan. Por lo contrario, cuanto más rutinaria es la tecnología, más conviene una estructura formal, porque entonces las tareas son sencillas y los pasos necesarios para producir bienes y servicios se pueden determinar de antemano. (p. 311)

d. Cultura

Para Jones & George (2019) es el conjunto compartido de creencias, expectativas, valores y normas que influyen en la forma en que los miembros de una organización se relacionan entre ellos y cooperan para alcanzar las metas de la entidad. La cultura influye en las conductas y las actitudes laborales de los individuos y los grupos que integran una organización porque sus miembros adoptan los valores, las normas y las reglas de conducta



esperadas que todos comparten. Los empleados internalizan los valores y las normas de la organización y después dejan que esos valores y esas normas rijan sus decisiones y acciones. (p. 333)

E. Componentes

Según Louffat (2015) “son aquellas variables de nivel micro organizacional definidas por la propia institución que ayudan a bosquejar el perfil de diseño organizacional.” (pp. 130-135)

a. Departamentalización

Para Bernal & Sierra (2017) la departamentalización de las empresas se visualiza mediante organigramas que representan la división del trabajo en las organizaciones, aunque, de acuerdo con Mintzberg (1979), estas estructuras no muestren las relaciones informales. Además, permiten distinguir las posiciones existentes en una organización, la forma como se agrupan en unidades y en puestos de trabajo, así como la manera en la que influye la autoridad formal. (p. 181)

De acuerdo con Barone (2009), los organigramas presentan las siguientes características:

- Indican la relación de jerarquía que guardan entre sí las agrupaciones del trabajo en una empresa.
- Facilitan al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la organización.
- Representan las diferentes unidades que constituyen la organización con sus respectivos niveles jerárquicos.
- Muestran una representación de la división del trabajo en una empresa, al indicar:
 - ✓ Los cargos existentes.
 - ✓ La agrupación de los cargos en unidades administrativas.
 - ✓ La autoridad que se le asigna a los cargos.



i. Diseños de departamentalización tradicionales

Según Daft (2005) citado por Bernal & Sierra (2017) las siguientes son algunas de las diferentes formas de diseños de departamentalización tradicionales de las organizaciones:

- Departamentalización funcional.
- Departamentalización por productos o divisional.
- Departamentalización por procesos.
- Departamentalización geográfica.
- Departamentalización por proyectos.
- Departamentalización por clientes.
- Departamentalización matricial. (p. 182)

b. Actividades de línea y de asesoría

Para Bernal & Sierra (2017) vinculadas con la jerarquía administrativa estas líneas de autoridad o cadenas de mando, entendidas como las relaciones de autoridad y dependencia que se establecen para la relación entre los cargos de un nivel jerárquico y otro de menor nivel. Sobre la base del principio de unidad de mando, toda persona en una organización depende de un solo jefe o superior y, por consiguiente, únicamente recibe instrucciones de él y él reporta su actividad. (...)

La autoridad es el derecho formal y legítimo de un directivo para tomar decisiones, emitir ordenes relacionadas con su cargo y asignar recursos, con el propósito de obtener los resultados deseados por la organización en dicha área o dependencia.

Entendida así la autoridad, tiene las siguientes características:

- La autoridad se concede a los cargos o puestos, no a las personas.
- La autoridad debe ser obedecida por su legitimidad.
- La autoridad legítima fluye desde la dirección hasta los demás trabajadores.



Igualmente, en el contexto de la administración de las organizaciones, se reconocen tres tipos de autoridad que se desarrollan a continuación.

i. Autoridad de línea

La autoridad de línea es la autoridad que se estructura y se ejerce en una cadena mando directa desde el nivel jerárquico superior hacia uno inferior, es decir, que existe autoridad sobre las personas bajo su responsabilidad.

ii. Autoridad del personal o de staff

Es la autoridad que se ejerce por competencias basadas en la experiencia que usualmente se manifiestan como asesorías por parte de expertos a directores de área.

iii. Autoridad de comité o de equipo

Es la autoridad que se otorga a los comités o equipos de trabajo en las organizaciones. El comité o equipo representan la autoridad en los eventos, actividades o proyectos en los que actúa. Hoy en día, las organizaciones cuentan con estructuras por equipos autoerigidos, donde las personas interactúan de forma integral y participan de forma simultánea en varios procesos (conjunto de actividades coordinadas por un equipo de personas de diferentes dependencias o áreas que tiene como objetivo producir un resultado final a partir de un proyecto específico), lo cual hace que las líneas de autoridad clásica se diluyan y se trabaje más sobre la base de los resultados y el autocontrol de cada uno de los integrantes del equipo que sobre la base de la influencia de la autoridad de mando. (pp. 177-178)

c. Formalización

Según Louffat (2015) la formalización es el elemento que traduce la normatividad administrativa en forma de reglas, reglamentos, manuales, etcétera, señalando un protocolo oficial sobre cómo actuar y desempeñarse



en la institución; es decir, los deberes y derechos que cada persona debe contemplar. La idea tradicional sobre los documentos administrativos citados es que son rígidos, que fomentan la burocracia, que generalmente no se cumplen, que son letras muertas y que en definitiva “no sirven”. Craso error. Si bien es cierto que suele haber deficiencias o disfunciones al momento de elaborarlos, el problema no es el documento en sí, sino la forma de concebirlo y redactarlo por parte de la institución según su propia concepción de modelo organizacional. La idea central de la formalización es que sea una guía de uniformidad, previamente estandarizada y que genere claridad, integración y sistematización acerca de la forma de actuar del personal de la institución, de modo tal que se evite la extrema improvisación y las desviaciones de lo establecido. (p. 132)

d. Cadena jerárquica

Para Bernal & Sierra (2017) la jerarquía administrativa se refiere a los niveles jerárquicos que se establecen en las organizaciones para su administración y la respectiva relación de autoridad y toma de decisiones entre los diferentes niveles. Mientras más niveles de autoridad se establezcan en una organización, se dice que es más jerárquica. (p. 177)

Las organizaciones necesitan definir explícitamente las relaciones de reporte entre los niveles jerárquicos, de forma tal que las personas que allí laboran sepan quienes tienen la responsabilidad de las diversas decisiones y operaciones (p. 177)

e. Centralización / descentralización

Según Bernal & Sierra (2017) Un tema clave en el momento de diseñar una estructura organizacional es definir el grado de centralización o descentralización para la toma de decisiones por parte de los directivos, ya que mientras en algunas organizaciones las decisiones se dejan bajo la responsabilidad exclusiva de los directivos, en otras se prefiere delegar y dar amplia participación a las personas según el tipo de decisión y las implicaciones que ello significa para la organización en su conjunto.



- **Centralización**

La centralización se entiende como el grado en el que el proceso de toma de decisiones se concentra exclusivamente en los directivos y, en muchos casos, únicamente en la dirección general de la organización

La delegación para la toma de decisiones en las organizaciones centralizadas es muy limitada, porque estas son tomadas por los directivos y se imparten a las demás personas involucradas para que las cumplan y las ejecuten.

- **Descentralización**

En la descentralización gran parte de la autoridad para la toma de decisiones se delega a los diferentes niveles y áreas de la organización.

Las organizaciones descentralizadas tienden hoy a reflejar una estructura organizacional plana u horizontal, mientras que aquellas centralizadas tienden a ser más jerárquicas y menos flexibles a los cambios del entorno y a los inherentes a su propia dinámica, pero muchas veces pueden ser más claras en sus objetivos. (p. 179)

f. Amplitud administrativa

Para Bernal & Sierra (2017) la amplitud o área del control es un proceso de organización que se refiere a la cantidad de personas que otra con un determinado cargo supervisa de manera directa, con eficiencia y eficacia.

Para Gitman y MacDaniel (2001), un área o amplitud de control optima está determinada por los siguientes factores:

- **Naturaleza de la tarea:** a mayor complejidad, menor será el área o amplitud de control.



- **Ubicación de los trabajadores:** la amplitud del control se establece en función de la concentración o dispersión de los trabajadores en uno o varios sitios de trabajo. Cuando una organización tiene instalaciones en diferentes lugares del país o de la región, es menor el grado de amplitud de control que una empresa concentrada en instalaciones únicas.
- **Capacidad de delegación:** la amplitud de control en las organizaciones es directamente proporcional a la capacidad de delegación que definan los directivos en relación con las funciones de sus colaboradores.
- **Grado de calificación, motivación y compromiso de los trabajadores:** en la medida en que los trabajadores tengan mayor capacitación, mayor grado de motivación y compromisos en sus actividades en la organización, mayor será la amplitud de control que se pueda establecer.
- **Grado de robotización o automatización de las actividades de la organización:** a mayor grado de automatización, mayor puede ser la amplitud de control. (p. 179)

g. Comunicación

Para Louffat (2015) la comunicación también se convierte en un factor importante de ser considerado en toda estructura organizacional. Según Hampton (1992), "la comunicación es el proceso por el cual las personas que trabajan en una empresa se transmiten informaciones entre sí e interpretan su significado. Las funciones de la comunicación en una empresa se parecen a las de la corriente sanguínea en el organismo. (...); el sistema de comunicación provee a todas las unidades orgánicas y personas de la empresa con información. (...); sin la información necesaria, las personas y las unidades orgánicas funcionan mal". La influencia de la comunicación en el diseño organizacional se produce en las relaciones entre las diversas



unidades orgánicas y los puestos o de procesos (diferenciación horizontal), o entre los diversos niveles jerárquicos (p. 135)

h. Toma de decisiones

Según Louffat (2015) la toma de decisiones es otro factor importante en la concepción del diseño organizacional, en tanto que una ordenación de funciones claramente estructurada permitirá que las diversas unidades organizacionales y los funcionarios puedan resolver situaciones y actividades bajo los padrones estipulados en condiciones de certidumbre. Pero, ¿qué ocurre cuando se presentan situaciones no previstas? Es en estos casos cuando el funcionario tendrá que asumir y arriesgar soluciones según el empowerment que se le otorgue en las diversas áreas y niveles jerárquicos. El nivel de riesgo está condicionado por la siguiente relación directamente proporcional: a mayor riesgo, la posibilidad de acertar o de errar es mayor; en cambio, a menor riesgo la posibilidad de acertar o de errar es menor. El tamaño del riesgo también estará condicionado por el nivel que le corresponda a la decisión: estratégico, táctico u operativo. (pp. 135-136)

2.2.1.7 Dirección

Según Herrera & Barrios (2018) esta función implica hacer que los miembros de la organización actúen de forma que contribuyan a alcanzar los objetivos establecidos y, para ello, se debe tener una serie de condiciones personales y de relaciones de equipo que garanticen el éxito en la organización. (p. 104)

Según Federico (2016) “hace referencia a la conducción de esta entidad social hacia la persecución de los objetivos establecidos, es decir, cómo se motoriza la capacidad de acción potencial que representa una organización.” (p. 45)

2.2.1.7.1 Importancia de la dirección

Para Bueno, Ramos, & Berrelleza (2018) las actividades de dirección están presentes en cualquier organización, sea ésta una empresa con o sin fines de lucro, o un grupo social como un equipo cultural o deportivo.



(...). Por medio de la dirección se ejecuta lo planeado, se integran recursos a la empresa y se establecen, implementan y evalúan, los controles dentro de una organización. (pp. 125-126)

Según Reyes (2013) citado por Bueno; Ramos & Berrelleza (2018) “la importancia de la dirección mencionan que este elemento de la administración es más real y humano.” (pp. 125 - 126)

2.2.1.7.2 Indicadores de dirección

A. Individuos

Según Bechman C. & Pomim V. (2010) no es ajeno al ambiente que lo rodea, tampoco al modo en que la organización y la cultura interfiere en su comportamiento y en la manera en que este individuo interpreta esa realidad.

Los individuos que pertenecen a una organización están sujetos a la cultura organizacional existente, la cual es la base que mueve las acciones de los individuos, por medio de valores, creencias, mitos, historias etc., los cuales son compartidos por los miembros de la organización, construyendo así el ambiente organizacional. (p. 219)

B. Equipos

Según Maisy (2019) es un grupo de seres humanos con habilidades complementarias que trabajan en conjunto para alcanzar una meta en común, cuentan con una mentalidad colectiva. (...). El rasgo característico de un equipo será conseguir el fin por el cual se unieron y para eso debe contar con una organización que le permita conseguir sus objetivos.

El equipo implica la integración de un grupo de personas sin cada una de las cuales la meta no puede lograrse y con una metodología por los que se hacen responsables mutuamente. (p. 5)



a. Tipos de equipo

Según Maisy (2019) existen 6 tipos principales de quipo en las organizaciones:

- **Equipos informales**

Se forman con fines sociales, a partir de un conjunto de intereses comunes entre los empleados, que pueden ser o no los mismos que los de la organización. Los líderes no son nombrados por la organización.

- **Equipos tradicionales**

Son las áreas de la organización consideradas como departamentos. Los líderes son nombrados por la organización y tienen poder legítimo en un equipo. Se espera de este equipo un resultado, ya sea entrega de un servicio, produzca un producto que la organización de ha asignado.

- **Equipo para resolver problemas**

Se forma cuando se debe resolver un problema que no puede ser resultado dentro de la estructura organizativa. Son equipos interdisciplinarios, es decir, provienen de diferentes áreas y su fin es encontrar solución al problema.

- **Equipo de liderazgo**

Están compuestos por el management de la organización y se reúne para abarcar los límites entre las diferentes funciones de la misma. Los gerentes de las diferentes áreas deben interactuar y elaborar una estrategia común para el fin.

- **Equipos autos dirigidos**

Se les da autonomía para decir cómo se hará el trabajo, se les da una meta y luego determinan cómo lograrla. Se les



permite elegir a los nuevos miembros del equipo y se les puede dar responsabilidades de evaluarlos.

- **Equipos virtuales**

La dinámica de este tipo de equipos es muy diferente y hay que dominar muy bien las tecnologías ya que no hay intercambios faciales ni auditivos. Cada miembro es responsable de sus tareas y el equipo es general (p. 19)

C. Liderazgo

Según Federico (2016) es la capacidad de influir sobre los demás de forma tal que se alcancen los objetivos deseados. Está relacionado con la motivación de las personas, pero también con su capacitación y con el empoderamiento. (p. 149)

a. Estilos de liderazgo

Según Herrera & Barrios (2018) En la revista Harvard Business Review, J. S. Ninomiya (1988), un exfuncionario de la Ford Motor Company, hizo una clasificación muy sencilla de los estilos de dirección, así:

- **Estilo paternalista:**

Se identifica este estilo porque se requiere una alta lealtad por parte de los colaboradores y un control permanente de la gestión. Se considera que es el más cómodo para la gente porque es hacer trabajar a los empleados sin importar su resultado, ya que es el gerente quien asume toda la responsabilidad.

- **Estilo avestruz:**

Reconocemos este estilo porque el gerente se ciñe de forma radical a las normas, reglas y procedimientos. Huye de los problemas y espera a que se resuelvan por pura inercia. No



le gusta que los problemas sean conocidos por nadie del departamento o de la empresa.

- **Estilo autosuficiente:**

Consiste en hacer las cosas el solo sin delegar ningún tipo de actividad. Le gusta recibir todos los aplausos de los superiores. A veces delega alguna cosa insignificante, pero igual entrega los trabajos como si fueran hechos por él.

- **Estilo cositero:**

Le gusta escudriñar todos los trabajos buscando un error. Desconfía del trabajo realizado por sus colaboradores y los rechaza varias veces antes de aceptarlos. Su tiempo lo dedica a la revisión y no dirige lo que realmente le toca.

- **Estilo diplomático:**

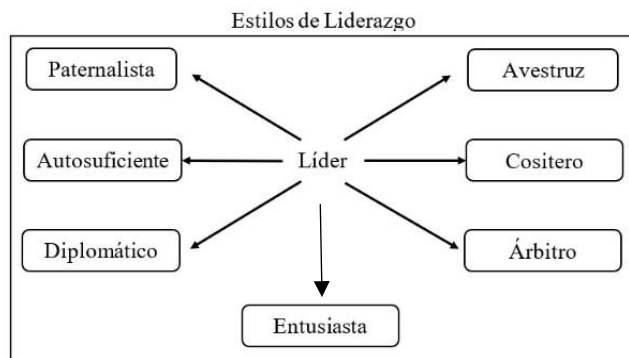
Dice lo que sus funcionarios quieren escuchar. Requiere un ejército de aduladores para poder actuar y, por lo tanto, a los que se oponen a sus ideas los considera sus enemigos.

- **Estilo árbitro:**

Se cree que es el estilo más acertado porque su finalidad es que las cosas se hagan bien mediante el fomento del trabajo en equipo y la delegación de responsabilidades. Corre el riesgo de comprometerse en cosas que no puede cumplir, lo cual le hace perder imagen y respeto. (pp. 104-105)

Figura 12

Estilos de Liderazgo



Nota. Fuente: (Herrera & Barrios, 2018, pp. 104-105)

D. Motivación

Según Federico (2016) es un determinante del comportamiento. El acto de motivar implica entonces influir sobre el comportamiento. El director buscará influir sobre el comportamiento de sus dirigidos, para lo cual deberá identificar cuáles son los incentivos, qué puede utilizar para lograrlo. (p. 144)

E. Comunicación

Según Chiavenato (2009) citado por Federico (2016) es un fenómeno mediante el cual un emisor envía un mensaje a un destinatario por medio de un proceso de transmisión y recepción a través de un canal que los separa físicamente. (...). La comunicación no debe ser entendida únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización sino como un recurso que requiere ser gestionado. (p. 155)

a. Elementos de la comunicación

Según Federico (2016) Todo proceso comunicacional tiene una serie de elementos que intervienen en él.

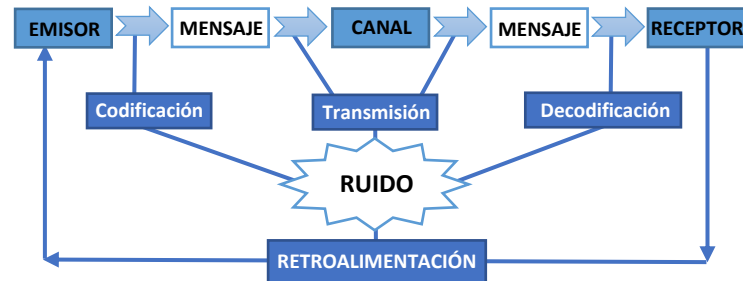
- **Emisor** aquel que inicia el proceso de comunicación.
- **Mensaje** que es la información codificada mediante símbolos.
- **Canal** que es el medio de transmisión.



- **Receptor** quien deberá decodificar el mensaje a fin de obtener la información. (pp. 155-156)

Figura 13

Elementos de la Comunicación



Nota. Fuente: (Federico, 2016, pp. 155-156)

F. Negociación y conflictos

a. Negociación

Según Chiavenato (2009) citado por Federico (2016) es la forma de comunicarse a fin de resolver conflictos. La negociación es una actividad propia de los grupos, es un mecanismo común para resolver conflictos de intereses, así como para asignar recursos escasos, es un instrumento de acción organizacional. (p. 161)

b. Conflicto

Para Jones y George (2010) citado por Federico (2016) es como una disputa que surge cuando las metas, los intereses o los valores de individuos y grupos son incompatibles, y estos grupos o individuos obstaculizan o frustran los intentos de los otros de cumplir con sus objetivos. (...). Los conflictos pueden ser interpersonales, intergrupales o interorganizacionales. (p. 159)

- **Niveles de Conflicto**

Según Chiavenato (2009) citado por Federico (2016) distingue tres niveles de conflicto.



✓ **Conflicto percibido o latente**

Cuando las partes perciben que existe un conflicto de intereses porque sus metas y objetivos son diferentes, y puede haber interferencia.

✓ **Conflicto experimentado**

Cuando un conflicto provoca sentimientos de hostilidad entre las partes, pero aún no se ha manifestado abiertamente.

✓ **Conflicto manifiesto o abierto**

Es cuando al menos una de las partes se expresa abiertamente interfiriendo en las funciones de otra.
(p. 159)

G. Toma de decisiones

Según Bueno; Ramos & Berrelleza (2018) son situaciones que nos obligan a elegir entre diferentes alternativas, y para ello consideramos aspectos que a nuestro juicio son los de mayor impacto en nuestra elección. (...). Nuestras decisiones, tomadas de forma racional, intuitiva y emocional, impactan aspectos de nuestra vida personal, académica y laboral. (p. 128)

Para Chiavenato (2014) citado por Bueno; Ramos & Berrelleza (2018) “el proceso de decisiones consiste en analizar los recursos de acción disponible y elegir la alternativa que se seguirá.” (p. 129)

a. Racionalidad en la toma de decisiones

Según Koontz (2012) citado por Bueno; Ramos & Berrelleza (2018) consideran que una persona decide racionalmente cuando:

- Se fija una meta para la cual es necesario una acción.
- Tiene claro los cursos de acción, así como las limitaciones y circunstancias.



- Reúne la información requerida.
- Posee la capacidad para el análisis y evaluación de las alternativas.
- Desea llegar a la mejor solución (p. 130)

H. Cultura y clima

a. Cultura organizacional

Para Robbins (2004) citado por Louffat (2015) “es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que los distingue de otras.” (p. 269)

Para Daft (2003) citado por Louffat (2015) “es el conjunto de valores, supuestos, formas de pensar y normas fundamentales que comparten los miembros de una organización y que enseñan a los miembros nuevos por ser lo correcto.” (p. 269)

- **Importancia de la cultura organizacional**

Para Daft, 2006 citado por (Louffat, 2015, pág. 270) “es muy importante en las organizaciones por dos razones centrales.

- ✓ Integra a los miembros de modo que sepan cómo relacionarse entre sí.
- ✓ Ayuda a la organización a adaptarse al entorno externo.”

b. Clima organizacional

Para Mazabel (2002) citado por Louffat (2015) “conjunto de características que existen en todo ambiente de trabajo, y que son percibidas por los trabajadores y asumidos como factor de influencia en su comportamiento.” (p. 279)



Para Astoquipan (2011) citado por Louffat (2015) “conjunto de percepciones que tienen todos los miembros de una organización respecto a su entorno laboral. Básicamente son apreciaciones relacionadas a cómo los trata la organización y qué les ofrece como empleados.” (p. 279)

- **Importancia del clima organizacional**

Para Huamán; Izquierdo & López (2006) citado por Louffat (2015) recae en tres aspectos centrales:

- ✓ Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- ✓ Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- ✓ Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir. (p. 279)

- **Características del clima organizacional**

Para Huamán; Izquierdo & López (2010) citado por Louffat (2015) son:

- ✓ El clima dice la referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- ✓ El clima de una organización tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de



decisiones que afectan en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

- ✓ El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- ✓ El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- ✓ El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de las organizaciones y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. (p. 279)

2.2.1.8 Control

Según Sánchez (2015) el control es la cuarta y última función en el proceso administrativo. Al igual que la planificación, el control se ejerce continuamente. Por tanto, hay procesos de control que siempre deben estar funcionando en una empresa. El control se ejerce mediante la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño (o de resultados reales, como también se les denomina) e informes especiales.

Un proceso de control corriente, cuyo propósito sea ayudar a vigilar las actividades periódicas de un negocio y de cada centro de responsabilidad consta de las siguientes fases:

1. Comparar el desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas.
2. Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.



3. Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de variaciones.
4. Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualquier deficiencia y aprender de los éxitos.
5. Hacer una selección (acción correctiva) del menú de alternativas y ponerla en práctica.
6. Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección; continuar con la alimentación adelantada para efectos de replanificación. (pp. 106-107)

Según Federico (2016) posee la finalidad de verificar los resultados obtenidos por medio de la acción organizacional y de contrastarlos con los planes establecidos. El objetivo de los procesos de control consiste en identificar los desvíos existentes entre lo que se planeó y los resultados obtenidos, a fin de identificar las causas del desvío y rectificar el curso de acción organizacional por medio de acciones correctivas orientándolo hacia los objetivos establecidos. (p. 46)

2.2.1.8.1 Importancia del control

Para Bueno; Ramos & Berrelleza (2018) radica que aún y cuando se tengan los mejores planes, recursos tecnológicos y una planta laboral muy motivada, no existe garantía de que se cumplan los objetivos y metas en tanto no se establezca un sistema de control que permita identificar en qué medida se está cumpliendo con lo planeado. (p. 160)

Según Chiavenato (2001) citado por Bueno; Ramos & Berrelleza (2018) plantea que el control busca atender dos finalidades principales:

- **Corregir fallas o errores existentes.** Aplicando las medidas correctivas adecuadas.
- **Prevenir nuevas fallas o errores.** Aprovechando los aprendizajes para minimizar o eliminar fallas en el futuro. (p. 160)



2.2.1.8.2 El proceso de control

Según Federico (2016) se evalúa si la estrategia, los planes, la estructura y las acciones se desarrollan de acuerdo a lo esperado y los resultados son los planeados. A su vez, el control aporta información no solo acerca de los aspectos internos de la organización sino también sobre el entorno, a fin de determinar si los objetivos planteados son los adecuados o si se requiere pensar en unos nuevos. Es decir, generan información en tres niveles:

- ¿Estamos haciendo bien las cosas? ¿Los resultados son los esperados?
- ¿Estamos en el camino correcto? ¿El plan es el indicado?
- ¿Estamos yendo al lugar indicado? ¿Los objetivos son los correctos? (p. 137)

2.2.1.8.3 Las funciones del control

Para Federico (2016) “las funciones del control son diversas. Sirve para evaluar, corregir, coordinar, prevenir, delegar, premiar, castigar, motivar y aprender. Para estas funciones, podemos distinguir tres instancias de control.”

A. Control preventivo

Busca obtener información que permita realizar las acciones necesarias antes de que un problema se presente.

B. Control concurrente

Es aquel que se realiza conforme se ejecutan los planes y apunta a resolver los problemas que surgen a medida que se presentan. Estos controles se realizan al tiempo que se desarrolla el proceso de producción de bienes y servicios.



C. Control de resultados o retroalimentación

En este caso, se evalúan los resultados que se han obtenido y se comparan con los esperados. Esta información sirve para evaluar si las tareas se han desarrollado de acuerdo a lo planificado, si los planes han sido efectivos y, en caso de que se verifique algún problema, para tomar las decisiones necesarias para corregirlo. (p. 138)

2.2.1.8.4 Indicadores de control

A. Proceso

Según Louffat (2015) es el conjunto de actividades sucesivas que son necesarias para su realización, de manera general dicha secuencia contempla los siguientes pasos: (p. 303)

a. Establecer estándares de desempeño.

Según Louffat (2015) es la definición de patrones de medidas o indicadores de corte cuantitativo o cualitativo que sirvan de referencia para poder determinar si la acción administrativa es eficaz o ineficaz, así como para poder medir su grado de eficiencia y/o ineficiencia. (p. 303)

b. Evaluar el desempeño actual.

Según Louffat (2015) “es apreciar la acción administrativa, retratarla tal como ha sido ejecutada sin juzgarla ni dar opinión sobre ella, solo se trata de recoger la información, la evidencia real del hecho experimental.” (p. 303)

c. Comparar el desempeño actual con los estándares previstos.

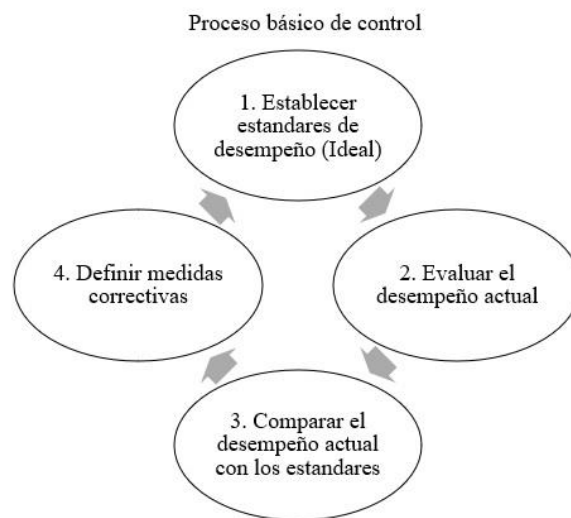
Según Louffat (2015) “determina si la actividad administrativa fue eficiente o ineficiente. Si se han cubierto o no las expectativas de rendimiento cifradas, si ha sido correcta o incorrecta la ejecución en que se ha acertado y en que se ha fallado.” (p. 304)

d. Definir las medidas a adoptar.

Según Louffat (2015) es el momento de proponer las acciones a seguir, en el caso que hubiese fallas, para poder corregirlas. Si, en cambio, el rendimiento hubiera sido óptimo, las acciones a adoptar deberían estar dirigidas a lograr rendimientos todavía superiores en el futuro. (p. 304)

Figura 14

Proceso Básico de Control



Nota. Fuente: (Louffat, 2015, p. 304)

B. Taxonomía

Según Louffat (2015) la clasificación del control puede darse desde diversos ángulos, a continuación, proponemos algunas de ellas:

a. Según el nivel empresarial, las opciones de control son:

- **Control estratégico**, es aquel realizado por los niveles de mayor jerarquía en una empresa, como podrían ser, el consejo directivo, el gerente general, la unidad de control interno, los gerentes centrales, o de primer nivel jerárquico.
- **Control táctico**, es aquel realizado por los niveles jerárquicos intermedios de una empresa, como podrían ser el subgerente, jefe o supervisores de departamentos.



- **Control operativo**, es aquel realizado por los niveles operativos o ejecutores que generalmente elaboran el producto o servicio final y/o que están en contacto con el cliente final.

b. Según el enfoque de control, las opciones de control son:

- **Control cuantitativo**, se produce cuando el control aplica indicadores para medir activos preponderantemente tangibles materiales, como podría ser el número de cocinas producidas anualmente.
- **Control cualitativo**, se produce cuando el control aplica indicadores para medir activos intangibles referidos al activo humano y su comportamiento.

c. Según el autor y ejecutor, las opciones de control son:

- **Control interno**, cuando las acciones de control son realizadas por la unidad de control interno u otra, y cuya característica central es que el personal pertenece a la propia empresa.
- **Control externo**, cuando las acciones de control son realizadas por empresas consultoras o auditoras cuyo personal no forma parte de la empresa contratante.

d. Según el elemento del proceso administrativo, las opciones de control son:

- **Control de la planeación**, tiene como ámbito de control la formulación y cumplimiento de la visión, la misión, los objetivos, las estrategias, las políticas, los cronogramas y presupuestos de la empresa.
- **Control de la organización**, tiene como ámbito de control la definición del modelo organizacional, el diseño de organigramas, la confección del manual de organización & funciones, del manual de organización y procesos, del manual



de procedimientos, del manual de instrucciones, del análisis niveles de centralización o descentralización, amplitud de mando, etcétera.

- **Control de la dirección**, tiene como ámbito de control las competencias de trabajo en equipo, liderazgo, motivación, comunicación, conflictos y negociación, toma de decisiones.
- **Control del control**, tiene como ámbito de control la definición y ejecución el enfoque, metodología, instrumentos, recursos y técnicas del sistema de control propiamente dicho.

e. **Según el tipo de recursos administrativos**, las opciones de control son:

- **Control de activos financieros**, se focaliza en el control del dinero a corto, mediano y largo plazos.
- **Control de activos materiales**, se focaliza en el control de insumos maquinarias y/o infraestructura.
- **Control de activos humanos**, se focaliza en el control sobre actividades de personal.

f. **Según la amplitud del control**, las opciones de control son:

- **Control general**, cuando el ámbito de control comprende toda la empresa, en todas las áreas y niveles jerárquicos que la constituyen.
- **Control parcial**, cuando el ámbito de control comprende áreas de la empresa y/o niveles jerárquicos específicos.

g. **Según la institucionalidad del control**, las opciones de control son:

- **Control formal**, cuando el control se realiza según protocolos de normas y políticas que señalan los procedimientos, mecanismos, recursos que se deben respetar escrupulosamente.



- **Control informal**, cuando el control no emplea normas estandarizadas y preestablecidas a ser cumplidas obligatoriamente, sino que basa en el instinto, en el feeling, en la corazonada de los controladores, no sigue protocolos formalmente establecidos.

h. Según la cantidad de sujetos controlados, las opciones de control son:

- **Control individual**, cuando el sujeto de control es una sola persona, de forma específica.
- **Control grupal**, cuando el sujeto de control es un conjunto de personas. Por ejemplo, el nivel de contratos conseguidos por el equipo de ventas corporativas.

i. Según el momento del control, las opciones de control son:

- **Control preventivo**, es aquel que se realiza antes de que comiencen a ejecutarse las actividades u operaciones.
- **Control concurrente**, es aquel que se realiza durante la ejecución de las actividades u operaciones establecidas
- **Control posterior**, es aquel que se realiza en actividades u operaciones ya concluidas.

j. Según la motivación del control, puede aplicarse:

- **Control por convicción**, es aquel que se realiza por principios y valores, es la esencia misma de la institución y del personal.
- **Control por convencimiento**, es aquel que se realiza por argumentaciones recibidas y que han influenciado en adoptar tal medida.



- **Control por imposición**, es aquel que se realiza de modo obligatorio, sin necesariamente estar convencido, pero que debe ejecutarse.
 - **Control por autocontrol**, es aquel que se realiza para darle el equilibrio permanente y constante, es rutinario.
 - **Control por requerimiento externo**, es aquel solicitado por stakeholders externos.
- k. Según el tipo de lógica empleada en el control, puede aplicarse en
- **Control técnico/físico**, aquel que se sustenta en evidencias tangibles y cuantitativas.
 - **Control conceptual/abstracto**, es aquel que se sustenta en evidencias intangibles y cualitativas. (pp. 306-308)



Tabla 1

Taxonomías de control

Según el nivel empresarial	❖ Control estratégico ❖ Control táctico ❖ Control operativo
Según el enfoque de control	❖ Control cuantitativo ❖ Control cualitativo
Según el autor y ejecutor del control	❖ Control interno ❖ Control externo
Según el elemento proceso administrativo controlado	❖ Control de la Planeación ❖ Control de la Organización ❖ Control de la Dirección ❖ Control del Control
Según el tipo de recursos administrativos controlados	❖ Control de activos financieros ❖ Control de activos materiales ❖ Control de activos humanos
Según la amplitud del control	❖ Control general ❖ Control parcial
Según institucionalidad del control	❖ Control formal ❖ Control informal
Según la cantidad de controlados	❖ Control individual ❖ Control grupal
Según el momento del control	❖ Control preventivo ❖ Control concurrente ❖ Control posterior
Según la motivación del control (Lazcano)	❖ Control por convicción ❖ Control por convencimiento ❖ Control por imposición ❖ Control por autocontrol ❖ Control por requerimiento externo
Según el tipo de lógica empleado en el control (Lazcano)	❖ Control Técnico / Físico ❖ Control Conceptual / Abstracto

Nota. Fuente: (Louffat, 2015, pp. 306 -308)

C. Indicadores

Según Louffat (2015) se trata de un resultado consumado, realizado al finalizar un periodo de gestión, (...) nos muestra qué nivel de eficacia y eficiencia se ha conseguido en la administración, y a partir de ahí poder tomar decisiones de mejora, de corrección o de permanencia. (p. 314)

Según Louffat (2015) Los indicadores pueden contextualizarse para medir diversas categorías de atributos, entre los más empleados tenemos.



- Indicadores de cantidad, son aquellos indicadores que buscan medir el volumen o número de actividades o productos elaborados.
- Indicadores de calidad, son aquellos indicadores que buscan medir el grado de cumplimiento de estándares de calidad en relación con las especificaciones técnicas.
- Indicadores de costos, son aquellos indicadores que buscan medir el dinero invertido y las ganancias-perdidas que podrían valorarse luego de las actividades realizadas en la producción y ventas.
- Indicadores de tiempo, son aquellos indicadores que buscan medir la duración de las actividades para la realización de los productos o servicios.
- Indicadores de espacios, son aquellos indicadores que buscan medir las cantidades de espacios para la realización de alguna actividad.
- Indicadores de satisfacción, son aquellos indicadores que buscan medir los niveles de agrado o desagrado de las personas en relación con algún tema, actividad o producto. (p. 318)

2.3 Marco Institucional

2.3.1 Información de la institución

Según EPS SEDACUSCO S.A. (2020) (pp. 10-12)

2.3.1.1 Datos generales

- **Razón Social:** Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento Pública de Accionariado Municipal SEDACUSCO S.A. – EPS SEDACUSCO S.A.
- **Dirección:** Av. Anselmo Álvarez N° 364, distrito de Wanchaq, Cusco
- **Teléfono:** (084) 244424
- **Emergencias:** (084) 232098 – (084) 249898



- **Página web:** www.sedacusco.com
- **Facebook:** [epsedacuscosa](https://www.facebook.com/epsedacuscosa)
- **YouTube:** [EPS SEDACUSCO SA](https://www.youtube.com/epsedacusco)
- **Instagram:** [EPSSSEDACUSCO](https://www.instagram.com/epsedacusco)
- **Twitter:** [EPSSSEDACUSCO](https://twitter.com/epsedacusco)

2.3.1.2 Reseña histórica de la EPS SEDACUSCO S.A.

Antes de los años 1948 -1949, los servicios de agua potable y alcantarillado de la ciudad del Cusco, fueron administrados directamente por el Concejo Provincial del Cusco a través de la denominada “Oficina del Servicio de Agua Potable del Cusco”, precisamente en el transcurso de aquellos años y por disposición gubernamental, la administración es transferida a la Dirección General de Obras Sanitarias de Cusco, del entonces Ministerio de Fomento y Obras Públicas.

Más tarde, entre 1965 y 1966, al crearse el Ministerio de Vivienda y Construcción, la Dirección General de Obras Sanitarias es transferida a este Ministerio, dejando de existir el Ministerio de Fomento y Obras Públicas.

En 1982 se crea la Empresa del Servicio Nacional de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado – SENAPA, con ámbito a nivel nacional y es el 1 de marzo de 1983, que las oficinas de agua potable de todo el país son transferidas a SENAPA, desactivándose la Dirección General de Obras Sanitarias.

El 20 de diciembre de 1983 se crea la Empresa filial SEDACUSCO, con autonomía local, SENAPA se constituye en la empresa matriz nacional, sin embargo la empresa SEDACUSCO empieza a tener legalmente vida institucional independiente a partir del 1 de junio de 1984, fecha en que comienza a operar, desde entonces rigió su vida institucional con un estatuto propio, sujeta a la Ley de la Actividad Empresarial del Estado, la Ley de Sociedades Mercantiles, y a disposiciones y normas de la entonces Corporación Nacional de Desarrollo CONADE.

En noviembre de 1990, se transfiere el patrimonio de SENAPA en su filial SEDACUSCO a la Municipalidades Provinciales del Cusco, La Convención,



Canchis, Urubamba, Calca, Acomayo y el distrito de Huarrocondo, constituyéndose la Empresa Pública Municipal SEDAQOSQO, siendo el mayor accionista la Municipalidad Provincial del Cusco, con el 94% de las acciones.

En marzo de 1997, en cumplimiento a la Ley N° 26338, Ley General de Servicios de Saneamiento, las acciones de la municipalidad provincial son distribuidas a las municipalidades distritales del ámbito de jurisdicción de la empresa, y como consecuencia se cambia la razón social a EPS SEDACUSCO S.A. y se integran como accionistas las Municipalidades distritales de: Santiago, Wanchaq, San Sebastián y San Jerónimo.

En junio de 2017, en cumplimiento al Reglamento del Decreto Legislativo N° 1280, Ley Marco de la Gestión y Prestación de los Servicios de Saneamiento, el accionariado de la empresa nuevamente se modifica y queda conformado por la Municipalidad Provincial del Cusco y la Municipalidad Provincial de Paucartambo.

2.3.1.3 Ámbito de responsabilidad

El ámbito de responsabilidad de la EPS SEDACUSCO S.A. comprende la provincia del Cusco, con sus distritos de Cusco, Santiago, Wanchaq, San Sebastián, San Jerónimo, Poroy y Saylla, estos dos últimos se encuentran en proceso de incorporación, y la provincia de Paucartambo con el distrito de Paucartambo.

La EPS SEDACUSCO S.A. se encuentra registrada en la partida electrónica N° 11006568 del Registro de Personas Jurídicas de la SUNARP – Cusco.

2.3.1.4 Objetivo social

El objeto social de la EPS SEDACUSCO S.A. es la prestación de los servicios de saneamiento con la finalidad de lograr el acceso universal, el aseguramiento de la calidad y la prestación eficiente y sostenible de los mismos, promoviendo la protección ambiental y la inclusión social en beneficio de la población, los cuales están comprendidos por los siguientes sistemas:

- Agua potable,
- Alcantarillado Sanitario,
- Tratamiento de Aguas Residuales y



- Disposición sanitaria de excretas.

2.3.2 Misión

Según Gerencia de Planeamiento y Desarrollo EPS SEDACUSCO S.A (2018)

“Compromiso del personal con innovación permanente.”

2.3.3 Visión

Según Gerencia de Planeamiento y Desarrollo EPS SEDACUSCO S.A (2018)

“Ser la Empresa líder en el mundo, ofreciendo un producto y servicio que cumpla con los estándares de calidad internacional, sostenibilidad y ecología.”

2.3.4 Objetivos

Según Gerencia de Planeamiento y Desarrollo EPS SEDACUSCO S.A (2018)

2.3.4.1 Objetivo nuclear

Incrementar la cobertura de servicio de agua y alcantarillado cumpliendo con las características de calidad y atributos de servicio establecidos

2.3.4.2 Objetivo central

- Incrementar la rentabilidad sobre la inversión
- Incrementar la producción de agua potable de manera conforme.
- Incrementar la cobertura de las redes de alcantarillado que cumplan con sus especificaciones de calidad y que el servicio satisfaga sus atributos establecidos y además sea sostenible y ecológico.
- Disminuir los reclamos fundados de los clientes, el agua no facturada (ANF) y la cartera morosa y aumentar la cartera de clientes leales.
- Mejorar el desempeño del personal y aumentar la productividad del personal y cartera de trabajadores leales.



- Aumentar el cumplimiento de las especificaciones de los productos comprados y disminuir las paradas de las actividades y el costo de capital inmovilizado.
- Incrementar el nivel de calidad del sistema de tecnologías de la información (suficiencia, utilidad, oportunidad y facilidad para usar).
- Incrementar el nivel de satisfacción del personal.

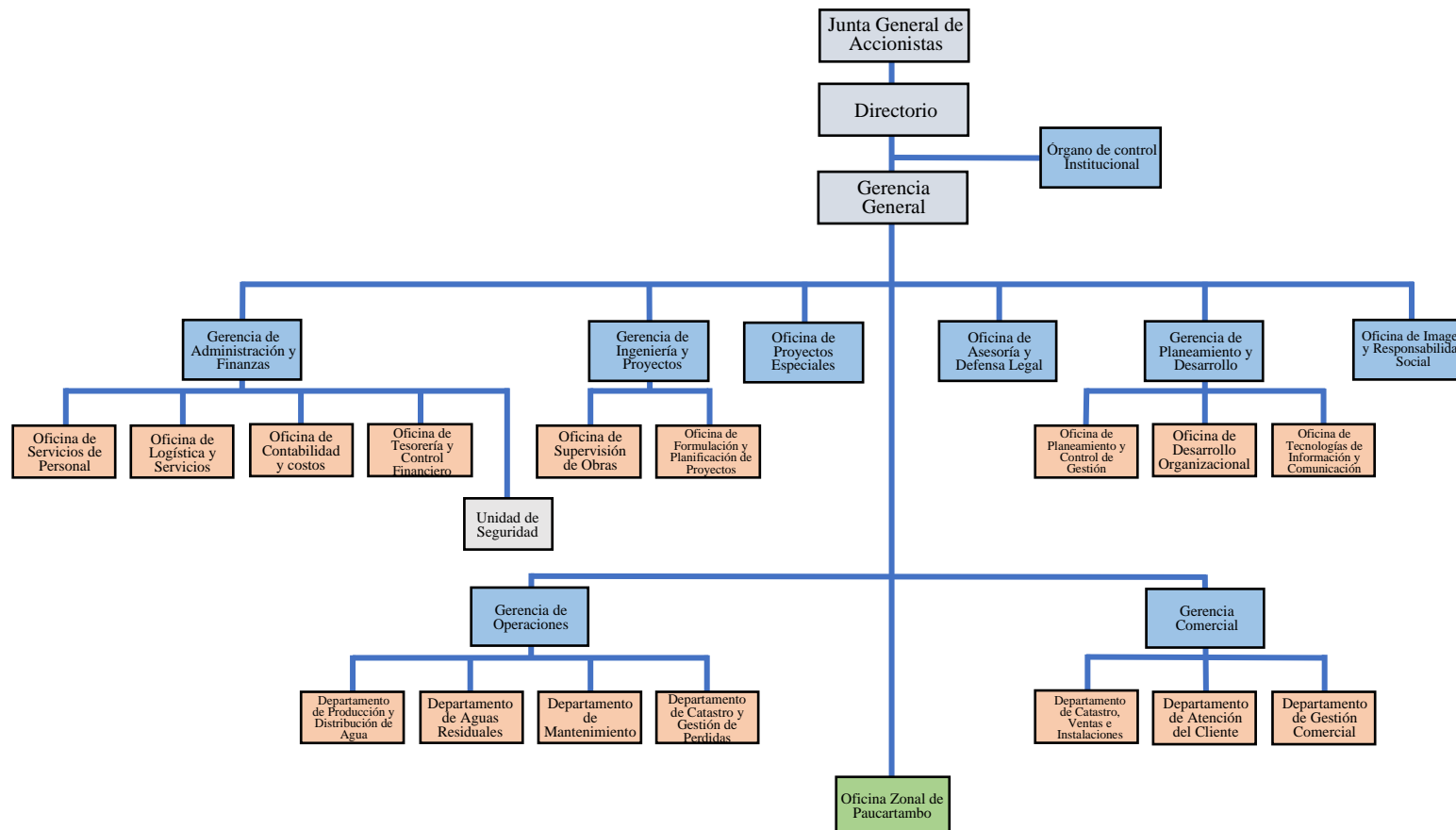


2.3.5 Estructura orgánica

Tabla 2

Estructura orgánica de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A

ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EPS SEDACUSCO S.A.



Nota. Fuente: (EPS SEDACUSCO S.A., 2020)



2.4 Marco Conceptual

2.4.1 Acciones disciplinarias

Para Robbins & Coulter (2018) “acciones puestas en práctica por un gerente para hacer cumplir los estándares y los reglamentos laborales de la organización.” (p. 603)

2.4.2 Cadena de medios – fines

Según Robbins & Coulter (2018) “es una red integrada de metas en la que el logro de los objetivos en un nivel sirve como medio para alcanzar los propósitos o los fines que se persiguen en el nivel siguiente.” (p. 260)

2.4.3 Competitividad

Según Chiavenato (2019) “capacidad de una organización para ofrecer productos y servicios mejores y más baratos, más adecuados a las necesidades y expectativas del mercado, brindando soluciones innovadoras al cliente.” (p. 17)

2.4.4 Control

Según Luna G. (2015) el control es la última fase el proceso administrativo, el cual viene a valorar lo que se hizo en la planeación, organización, dirección y control. El control es una etapa primordial en la administración, dado que, aunque una empresa cuente con planes efectivos, una estructura organizacional correcta y una dirección eficiente, el directivo no podrá verificar cuál es la situación real de la empresa si no existe un mecanismo que certifique o informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. (p. 117)

2.4.5 Delegación

Según Münch (2018) Es en la delegación donde se manifiesta claramente la esencia de la dirección y el ejercicio de la autoridad, ya que administrar es "hacer a través de otros". La delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad para tomar y ejecutar decisiones. (p. 157)



2.4.6 Difusión

Según Prieto S. (2017) “es fundamental que sea comunicada y absolutamente comprendida por los miembros que conforman la empresa en todos sus niveles; por ello debe ser redactada en lenguaje simple y acceso.” (p. 255)

2.4.7 Dirección

Según Blandez R. (2014) dirigir es conducir el talento y el esfuerzo de los demás para conseguir los resultados esperados; es decir, influir sobre su desempeño y coordinar su esfuerzo individual y de equipo. (p. 67)

2.4.8 Eficacia

Para Robbins y Coulter citado por Bueno, Ramos, & Berrelleza (2018) “es hacer las cosas correctas, es decir, las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.” (p. 126)

2.4.9 Eficiencia

Según Robbins & Coulter (2018) “hacer las cosas bien o lograr los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos.” (p. 670)

2.4.10 Empowerment

Según Munch G. (2020) es un estilo que faculta, prepara y delega a los colaboradores para que potencialicen sus capacidades. Requiere de la satisfacción de las necesidades básicas de Maslow, así como el establecimiento de un clima organizacional que promueva la capacitación y el aprendizaje organizacional de todos los integrantes de la empresa. La finalidad de ello es que los colaboradores desarrollen las competencias para tomar decisiones y tener iniciativas, responsabilidad, compromiso e innovación en el desarrollo de sus actividades. (p. 86)

2.4.11 Filosofía organizacional

Según Münch (2015) “es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones futuras de la empresa. Comprende: credo, valores y compromiso.” (p. 62)



2.4.12 Gestión de conflictos

Según Louffat (2015) “Es la capacidad de diagnosticar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad, sin dañar la relación personal.” (p. 232)

2.4.13 Organización

Para Dessler & Varela J. (2017) “es asignar una tarea específica a cada subalterno, establecer departamentos, delegar funciones en los subalternos, determinar la autoridad y comunicación, coordinar el trabajo de los subalternos.” (p. 4)

2.4.14 Planeación

Según Reyes como se cito en Sánchez, (2015) “la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización” (p. 87)

2.4.15 Planeación estratégica

Según Bernal & Sierra (2017) es un tipo de planeación que se caracteriza principalmente por la forma de lograr sus objetivos, es decir, por la estrategia entendida como la forma más adecuada y que diferencia a una organización de otra en la forma como se logran sus objetivos, los cuales, a su vez, responden al desarrollo de su razón de ser (misión) para el logro de su visión (el gran sueño). (p. 99)

2.4.16 Planeación de recursos humanos

Según Mondy y Noe citado por Bueno; Ramos & Berrelleza (2018) “es el proceso que consiste en revisar sistemáticamente las necesidades de recursos humanos para garantizar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, este disponible cuando y donde se necesite.” (p. 66)



2.4.17 Proceso

Según Prieto S. (2017) “serie de pasos o actividades orientados a transformar un insumo en un producto tangible o servicio.” (p. 106)

2.4.18 Proceso administrativo

Para Louffat (2015) “es el elemento convergente e integrador de la acción administrativa por medio de la planeación, organización, dirección y control.” (p. XVI)

2.4.19 Programas

Según Münch (2018) “en ellos se detallan el conjunto de actividades, responsables y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias.” (p. 105)

2.4.20 Retroalimentación

Según Alles (2017) “es la acción por la cual se le comunica al colaborador aquello que hace bien y aquello en lo que debe mejorar. Muchas personas utilizan para denominar a este tipo de comunicación el término en idioma inglés feedback.” (p. 184)

2.4.21 La empresa

Según Diez; Martin & Montoro (2012) citado por Alama S. et. al (2019) “tiene una función social y económica. (...). Las empresas están bajo la dirección de una persona o conjunto de personas que la organizan y dirigen.” (p. 355)

2.4.22 La organización informal

Según Chiavenato (2019) “la organización informal está constituida por interacciones y relaciones espontaneas cuya duración y naturaleza trasciende las interacciones y las relaciones formales.” (p. 85)

2.4.23 Los recursos

Según Hill; Schilling & Jones (2019) son “los factores de producción que utiliza una compañía para transformar insumos en productos que pueda vender en el



mercado. Los recursos incluyen los factores básicos de producción, como mano de obra, terrenos, administración, planta física y equipo.” (p. 81)

2.4.24 La satisfacción laboral

Según Robbins; Decenzo & Coulter (2017) actitud general del empleado hacia su trabajo. Aunque la satisfacción laboral es una actitud más que un comportamiento, es una consecuencia que preocupa a muchos gerentes, ya que una persona satisfecha faltará menos, tendrá niveles de desempeño más altos y permanecerá en la organización. (p. 268)

2.4.25 Valores organizacionales

Según Bernal & Sierra (2017) son los valores relacionados con la actividad puramente administrativa que pueden ser flexibles y cambiantes. Los valores organizacionales son aquellos criterios o pautas de comportamiento que orientan a la organización o compañía a ser cada vez mejor como compañía en sentido integral (mejor espacio de trabajo para las personas que allí laboran, mejores bienes o servicios para los clientes, mejores relaciones con los proveedores y con la competencia, contribución adecuada al desarrollo de la sociedad). (p. 108)



2.5 Variable

2.5.1 Variable

A. Proceso Administrativo

2.5.2 Conceptualización de la variable

Tabla 3

Conceptualización de la Variable

VARIABLE	CONCEPTO
V1: Proceso Administrativo	<p>Según Bernal & Sierra (2017) el proceso administrativo que tiene su origen en la teoría de la administración general de Henry Fayol y más tarde se consolida con el enfoque neoclásico comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del que hacer administrativo, y hace referencia a los procesos de: planeación, organización, dirección y control. (p. 19)</p> <p>Según Louffat (2017) citado por Briones C; Guanín P.; Morales I. & Bajaña A. (2019) “Los procesos administrativos se encargan de establecer las relaciones integradas que permitan planear, organizar, dirigir y controlar, de forma sistémica, holística, sinérgica e integradas, todos los procesos identificados en una institución.” (p. 3)</p>

Nota. Fuente: Elaboración propia



2.5.3 Operacionalización de la variable

Tabla 4

Operacionalización de la Variable

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
V: Proceso Administrativo	Planeación	Misión
		Visión
		Objetivo
		Estrategia
		Política
		Cronograma
	Organización	Presupuesto
		Modelos
		Organigramas
		Manuales
	Dirección	Condicionantes
		Componentes
Individuos		
Equipos		
Liderazgo		
Motivación		
Control	Comunicación	
	Negociación y conflictos	
	Toma de decisiones	
	Cultura y clima	
		Proceso
		Taxonomía
		Indicadores

Nota. Fuente: Elaboración propia



CAPÍTULO III: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque de investigación

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo.

Los autores Hernández; Fernández & Baptista (2014) citados por Canahuire; Endara & Morante (2015) indican que una investigación de enfoque cuantitativo: “Considera la utilización de estadística para la presentación de los resultados con base en la medición numérica y el análisis estadístico.” (p. 74)

3.2 Diseño de la investigación

La presente investigación fue desarrolló mediante un diseño no experimental porque no se ha manipulado a la variable de estudio.

Para Fresno C. (2019) no se intenta intervenir, ni alterar el curso de la enfermedad. Los investigadores se limitan a observar el curso de la misma en los grupos con y sin el factor a estudiar. Los sujetos elegidos pueden o no haber sido seleccionados de la población mediante un proceso aleatorio (al azar) o por la vía se una selección muestral no probabilística. (p. 88)

3.3 Alcance de la investigación

La presente investigación fue de alcance descriptivo.

Los autores Hernández; Fernández & Baptista (2014) citados por Canahuire; Endara & Morante (2015) “Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, (...). Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refiere. (p. 79)



3.4 Población y muestra de la investigación

3.4.1 Población

En el presente trabajo de investigación se tomó como población a los colaboradores de la gerencia de administración y finanzas de la Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento Pública de Accionariado Municipal, SEDACUSCO S.A. que fueron 36 colaboradores. La información fue obtenida de los registros de la oficina de servicios de personal de SEDACUSCO S.A.

3.4.2 Muestra

Para hallar la muestra se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia ya que la población objeto de estudio cuenta con un mínimo de colaboradores.

La muestra fue de 36 colaboradores 2020, con los cuales se trabajó en la investigación.

3.5 Técnicas e instrumento de recolección de datos

3.5.1 Técnica

En la siguiente investigación se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos.

3.5.2 Instrumento

El instrumento que se utilizó es el cuestionario para ser aplicado a los objetivos de la investigación

3.6 Procesamiento de datos

Para el procesamiento de la información se utilizó una computadora, la hoja de datos de Excel y el programa SPSS V25 para la tabulación



CAPÍTULO IV:

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir cómo es como es el proceso administrativo en la gerencia de administración y finanzas de la E.P.S. SEDACUSCO S.A. - Cusco - 2020, se aplicó un cuestionario a 36 colaboradores, en el que se considera 49 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 5

Distribución de los Ítems del Cuestionario

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	N° DE ÍTEMS
V: Proceso Administrativo	Planeación	Misión	P1, p2
		Visión	P3, p4
		Objetivo	P5, p6
		Estrategia	P7, p8
		Política	P9
		Cronograma	P10, p11
	Organización	Presupuesto	P12
		Modelos	P13. p14. p15
		Organigramas	P16, p17, p18
		Manuales	P19, p20, p21, p22
		Condicionantes	P23
	Dirección	Componentes	P24
Individuos		P25	
Equipos		P26	
		Liderazgo	P27, p28



	Motivación	P29, p30
	Comunicación	P31, p32
	Negociación y conflictos	P33
	Toma de decisiones	P34, p35
	Cultura y clima	P36, p37
Control	Proceso	P38, p39, p40, p41
	Taxonomía	P42, p43, p44, p45
	Indicadores	P46, p47, p48, p49

Nota. Fuente: Elaboración propia

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

Tabla 6

Descripción de la Baremación y Escala de Interpretación

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

Nota. Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para determinar la fiabilidad del cuestionario utilizado para conocer como es el proceso administrativo en la gerencia de administración y finanzas de la E.P.S. SEDACUSCO S.A. - Cusco - 2020. 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 IBM SPSS versión 25, cuyo resultado fue el siguiente:

Tabla 7

Estadísticas de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.940	49

Nota. Fuente: Elaboración propia

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.940 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

4.2. Resultados respecto a los objetivos específicos

Para describir cómo es el proceso administrativo en la gerencia de administración y finanzas de la E.P.S. SEDACUSCO S.A. - Cusco - 2020, se describe las dimensiones de: planeación, organización, dirección y control. Los resultados se presentan a continuación:

4.2.1 Planeación

El objetivo es describir cómo es la planeación en la gerencia de administración y finanzas de la E.P.S. SEDACUSCO S.A. - Cusco - 2020, para lo cual se considera los siguientes indicadores: misión, visión, objetivo, estrategia, política, cronograma y presupuesto. Los resultados se presentan a continuación.



A) Resultados de los indicadores de la dimensión Planeación

Tabla 8

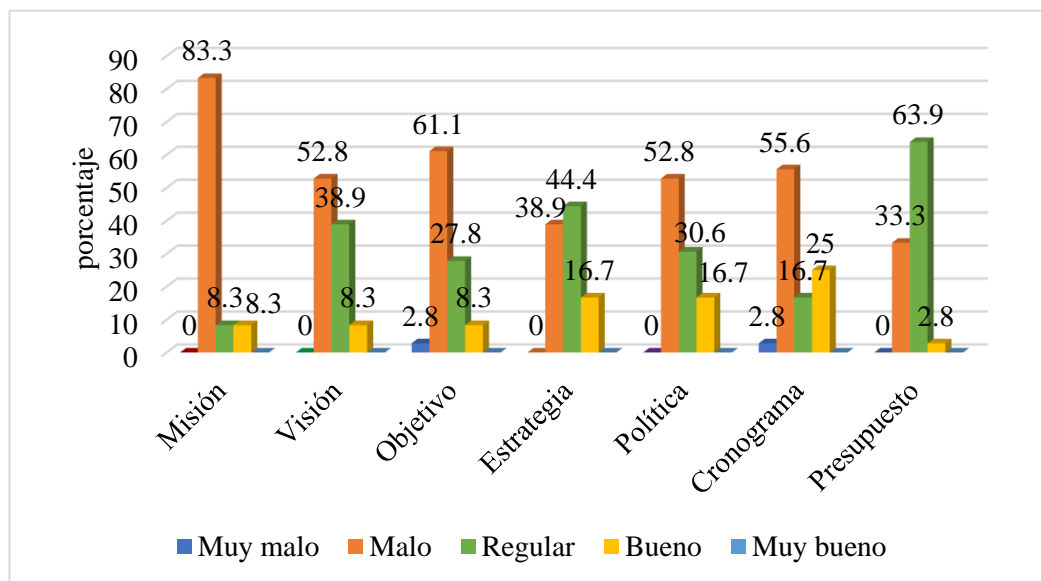
Indicadores de la Dimensión Planeación

	Misión		Visión		Objetivo		Estrategia		Política		Cronograma		Presupuesto	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy malo	0	0	0	0	1	2.8	0	0	0	0	1	2.8	0	0
Malo	30	83.3	19	52.8	22	61.1	14	38.9	19	52.8	20	55.6	12	33.3
Regular	3	8.3	14	38.9	10	27.8	16	44.4	11	30.6	6	16.7	23	63.9
Bueno	3	8.3	3	8.3	3	8.3	6	16.7	6	16.7	9	25.0	1	2.8
Muy bueno	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	36	100.0	36	100.0	36	100.0	36	100.0	36	100.0	36	100.0	36	100.0

Nota. Fuente: Cuestionario aplicado

Figura 15

Indicadores de la Dimensión Planeación



Nota. Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

De acuerdo con los resultados obtenidos luego de aplicarse la encuesta se pudo evidenciar que:

- Respecto al indicador misión, el 83.3% de los colaboradores refieren que es malo, mientras que el 8.3% refieren que es regular y solo el 8.3% refieren que es buena. Lo que evidencia que los colaboradores



consideran que la misión no se expresa de forma clara y que casi nunca llega a ser difundida en su totalidad.

- En cuanto al indicador visión, el 52.8% de los colaboradores refieren que es malo, así mismo el 38.9% refieren que es regular y el 8.3% afirman que es buena. Debido a esto los colaboradores perciben que la visión empresarial se difunde regularmente, esta no proyecta el futuro ni plantea retos a la empresa.
- Respecto al indicador objetivo el 61.1% de los colaboradores indica que es malo, así mismo el 27.8% refieren que es regular, mientras que el 8.3% refieren que es bueno y solo el 2.8% afirman que es muy malo. De las evidencias anteriores, los colaboradores de la gerencia de administración y finanzas creen que aun cuando los objetivos propuestos son medianamente conocidos estos casi nunca son alcanzables.
- Respecto al indicador estrategias el 44.4% de los colaboradores refieren que es regular, así pues, el 38.9% refieren que son malas y solo el 16.7% refieren que son buenas. A partir de esto, los colaboradores de la gerencia de administración y finanzas consideran que todas las estrategias propuestas son aplicadas regularmente y a veces estas son adecuadas para alcanzar los objetivos.
- En cuanto al indicador políticas el 52.8% de los colaboradores refieren que son malas, mientras el 30.6% refieren que son regulares y el 16.7% refieren que son buenas. Lo que evidencia que para los colaboradores casi nunca las políticas son aplicadas adecuadamente en la empresa.
- Respecto al indicador cronogramas el 55.6% de los colaboradores refieren que son malos, mientras que el 25% revela que es bueno, el 16.7% refieren que es regular y solo el 2.8% afirman que es muy malo. Debido a esto los cronogramas propuestos por la gerencia de administración y finanzas se cumplen regularmente en el tiempo



establecido y también los colaboradores toman en cuenta regularmente los plazos establecidos en el cumplimiento de sus tareas.

- Respecto al indicador presupuesto el 63.9% de los colaboradores refieren que es regular, mientras el 33.3% revela que es malo, el 2.8% refieren que es bueno. Esto demuestra que el presupuesto se ajusta ocasionalmente a las necesidades de algunas oficinas.



B) Resultados de la dimensión Planeación

Tabla 9

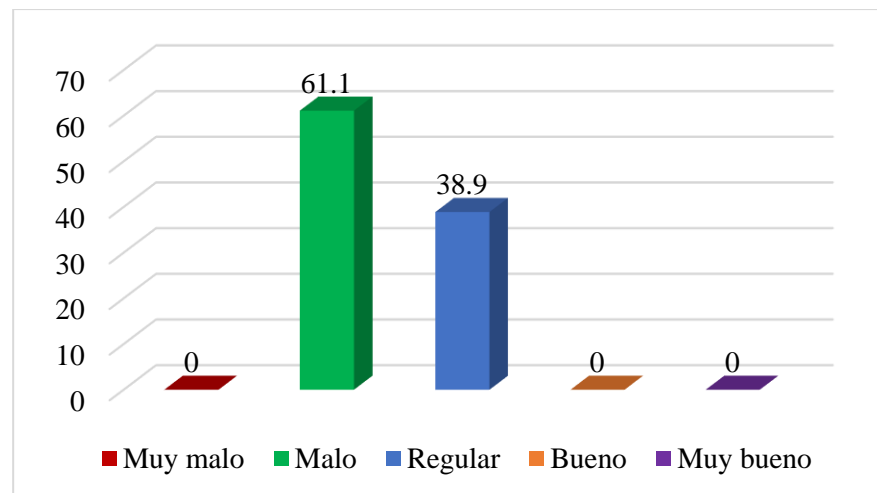
Planeación

	f	%
Muy malo	0	0
Malo	22	61.1
Regular	14	38.9
Bueno	0	0.0
Muy bueno	0	0.0
Total	36	100.0

Nota. Fuente: Cuestionario aplicado

Figura 16

Planeación



Nota. Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

- Respecto a la planeación, en el siguiente gráfico se observa que el 61.1% de los colaboradores de la gerencia de administración y finanzas refiere es malo, mientras el 38.9% considera que es regular.

De las evidencias anteriores se afirma que la misión no se expresa de forma clara y que casi nunca llega a ser difundida en su totalidad; consideran que la visión empresarial se difunde regularmente y esta no proyecta el futuro ni plantea retos a la empresa. Al mismo tiempo un porcentaje de los colaboradores cree que aun cuando los objetivos



propuestos son medianamente conocidos estos casi nunca son alcanzables y las estrategias propuestas son aplicadas regularmente y a veces estas son adecuadas para alcanzar los objetivos. Casi nunca las políticas son aplicadas adecuadamente en la empresa; los cronogramas propuestos se cumplen regularmente en el tiempo establecido y los colaboradores toman en cuenta regularmente los plazos señalados en el cumplimiento de sus tareas y; por último, el presupuesto se ajusta ocasionalmente a las necesidades de algunas oficinas.



C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión planeación

Tabla 10

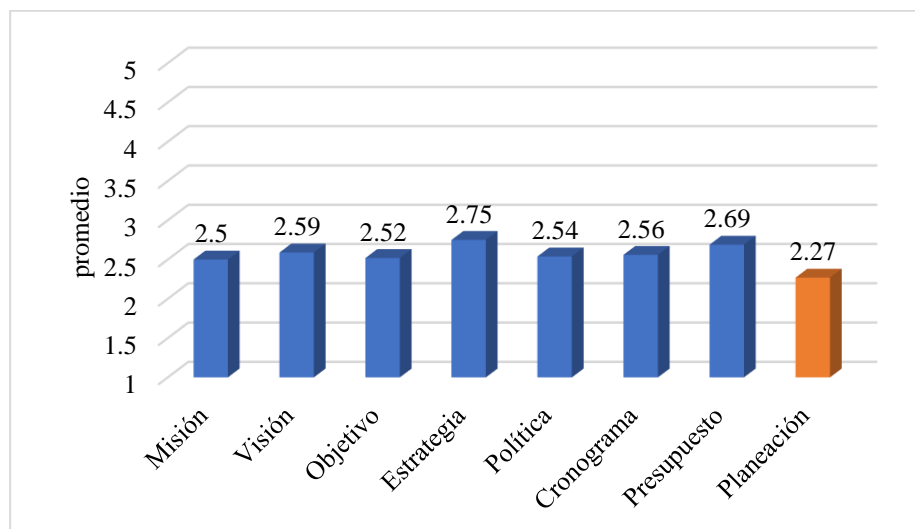
Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Planeación

	Promedio	Interpretación
Misión	2.50	Malo
Visión	2.59	Malo
Objetivo	2.52	Malo
Estrategia	2.75	Regular
Política	2.54	Malo
Cronograma	2.56	Malo
Presupuesto	2.69	Regular
Planeación	2.27	Malo

Nota. Fuente: Cuestionario aplicado

Figura 17

Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Planeación



Nota. Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Respecto a la comparación de los promedios se observa que la estrategia obtuvo un puntaje promedio de 2.75 y el presupuesto tiene un puntaje promedio de 2.69 indicando un nivel regular; mientras que los otros indicadores misión, visión, cronograma, políticas, y objetivos tienen un nivel malo; por lo que son considerados como una debilidad para la dimensión planeación esto según



refieren los colaboradores de la gerencia de administración y finanzas. de la
E.P.S. SEDACUSCO S.A.



4.2.2 Organización

El objetivo es describir cómo es la organización en la gerencia de administración y finanzas de la E.P.S. SEDACUSCO S.A. - Cusco - 2020, se utilizó los siguientes indicadores: modelos, organigramas, manuales, condicionantes, componentes. Los resultados se presentan a continuación.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión Organización

Tabla 11

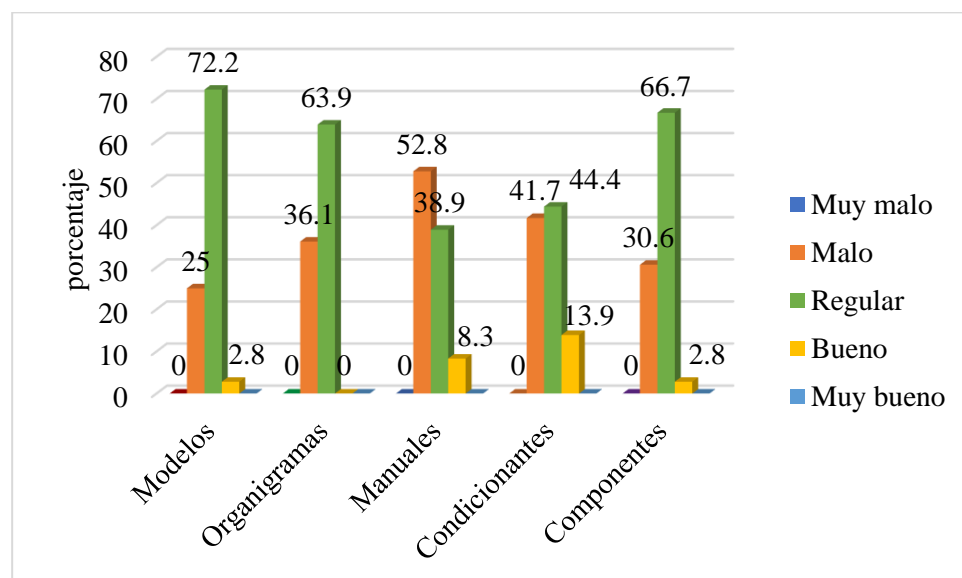
Indicadores de la Organización

	Modelos		Organigramas		Manuales		Condicionantes		Componentes	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy malo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Malo	9	25.0	13	36.1	19	52.8	15	41.7	11	30.6
Regular	26	72.2	23	63.9	14	38.9	16	44.4	24	66.7
Bueno	1	2.8	0	0	3	8.3	5	13.9	1	2.8
Muy bueno	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	36	100.0	36	100.0	36	100.0	36	100.0	36	100.0

Nota. Fuente: Cuestionario aplicado

Figura 18

Indicadores de la Organización



Nota. Fuente: Elaboración propia



Análisis e interpretación:

De acuerdo con los resultados obtenidos luego de aplicarse la encuesta se pudo evidenciar que:

- Respecto al indicador modelo organizacional el 72.2% de los colaboradores refieren que es regular, mientras el 25% refieren que es malo y solo el 2.8% refieren que es bueno. Esto evidencia que el modelo organizacional es conocido por gran parte de los colaboradores y este se ajusta regularmente a las necesidades de la empresa, lo que no permite una adecuada coordinación entre las oficinas.
- Respecto al indicador organigrama el 63.9% de los colaboradores refieren que es regular y solo el 36.1% refiere que es malo.
Así que, los colaboradores de la gerencia de administración y finanzas a pesar de que el organigrama facilita regularmente la comunicación entre las oficinas y medianamente establece las funciones de cada colaborador, este no facilita en su totalidad la ejecución de las actividades dentro la empresa.
- Respecto al indicador manuales el 52.8% de los colaboradores refiere que es malo, así mismo el 38.9% percibe que es regular y solo el 8.3% refieren que es bueno. Esto evidencia que los colaboradores a pesar de que fueron instruidos respecto a los manuales organizacionales cuando ingresaron a la empresa estos no siempre se expresan con facilidad, claridad y ocasionalmente facilitan el cumplimiento de sus funciones.
- En cuanto al indicador condicionante el 44.4% de los colaboradores refiere que es regular, así mismo el 41.7% refieren que son malas y solo el 13.9% expresa que son buenos. Lo que evidencia que los jefes inmediatos toman en cuenta regularmente las condicionantes (macro organizacional).



- Finalmente, con respecto al indicador componentes el 66.7% de los colaboradores refieren que son regulares, mientras que el 30.6% refieren que son malos y solo el 2.8% expresa que es bueno. Evidencia que para los colaboradores de la gerencia de administración y finanzas los componentes (micro organizacional) apoyan regularmente el cumplimiento de los objetivos; debido a que dichos componentes no se adaptan a los cambios.



B) Resultados de la dimensión organización

Tabla 12

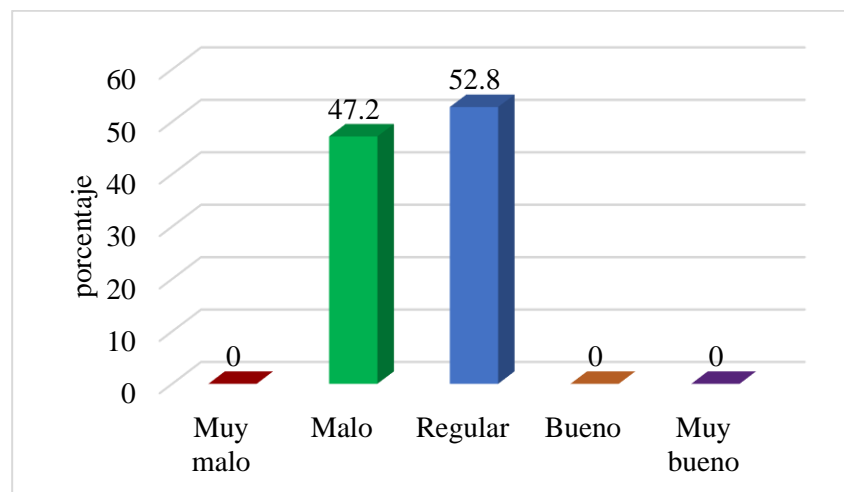
Organización

	f	%
Muy malo	0	0
Malo	17	47.2
Regular	19	52.8
Bueno	0	0
Muy bueno	0	0
Total	36	100.0

Nota. Fuente: Cuestionario aplicado

Figura 19

Organización



Nota. Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

De acuerdo con los resultados obtenidos luego de aplicarse la encuesta en lo que refiere a la organización, podemos observar que el 52.8% de los colaboradores de la gerencia de administración y finanzas refieren que el nivel es regular y el otro 47.2% refieren que el nivel es malo.

Por lo que se asegura en su mayoría los colaboradores están de acuerdo que el modelo organizacional es conocido por gran parte de los colaboradores y este se ajusta regularmente a las necesidades de la empresa, lo que no permite una



adecuada coordinación entre las oficinas; el organigrama facilita regularmente la comunicación entre las oficinas y medianamente establece las funciones de cada colaborador, pero este no facilita en su totalidad la ejecución de las actividades dentro de la empresa. Respecto a los manuales organizacionales la mayoría de los colaboradores cree que a pesar de que fueron instruidos cuando ingresaron a la empresa estos no siempre se expresan con facilidad, claridad y ocasionalmente facilitan el cumplimiento de sus funciones. En cuanto a las condicionantes (macro organizacional) los jefes inmediatos las toman en cuenta regularmente y los componentes (micro organizacional) apoyan regularmente el cumplimiento de los objetivos; debido a que dichos componentes no se adaptan a los cambios.



C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión organización

Tabla 13

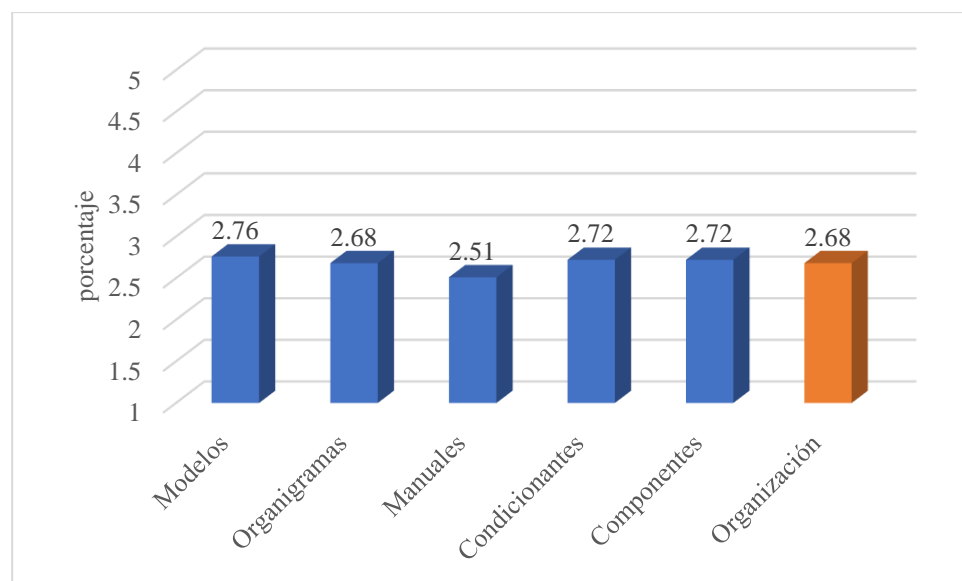
Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión de Organización

	Promedio	Interpretación
Modelos	2.76	Regular
Organigramas	2.68	Regular
Manuales	2.51	Malo
Condicionantes	2.72	Regular
Componentes	2.72	Regular
Organización	2.68	Regular

Nota. Fuente: Cuestionario aplicado

Figura 20

Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Organización



Nota. Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Respecto a la comparación de los promedios se observa que los modelos tienen un puntaje promedio de 2.76, los componentes y condicionantes tienen un puntaje promedio de 2.72, que el organigrama tiene un puntaje promedio de 2.68 todos con un nivel regular; mientras que los manuales tienen un puntaje promedio de 2.51 con un nivel malo; por lo que es considerado como una



debilidad para la dimensión organización esto según refieren los colaboradores de la gerencia de administración y finanzas. de la E.P.S. SEDACUSCO S.A.



4.2.3 Dirección

El objetivo es describir cómo es la dirección en la gerencia de administración y finanzas de la E.P.S. SEDACUSCO S.A. - Cusco - 2020, para lo cual se consideró los siguientes indicadores: individuos, equipo, liderazgo, motivación, comunicación, negociación y conflictos, toma de decisiones, cultura y clima. Los resultados se presentan a continuación.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión de dirección.

Tabla 14

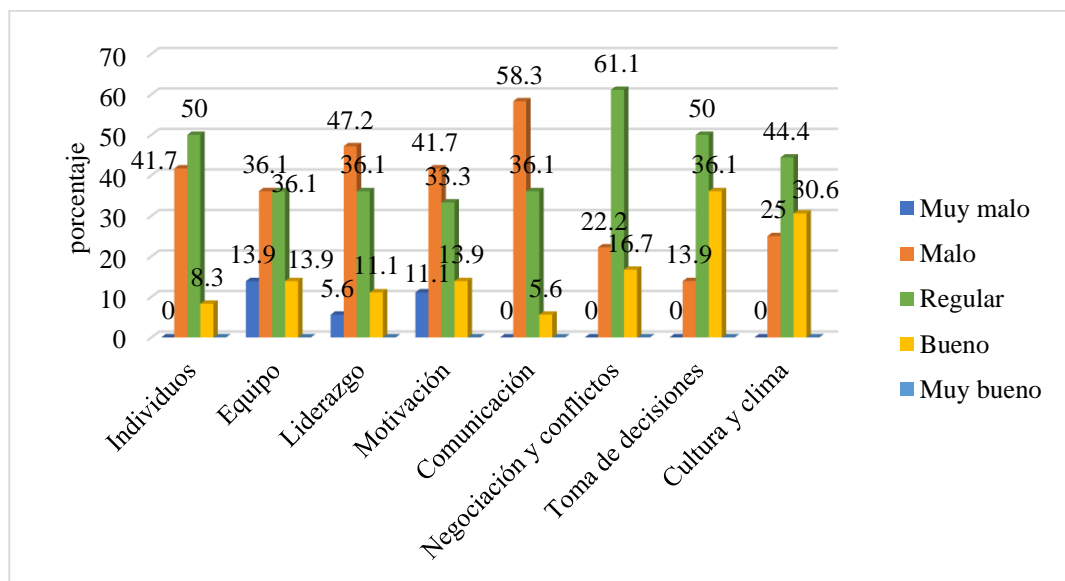
Indicadores de la Dimensión de Dirección.

	Individuos		Equipo		Liderazgo		Motivación		Comunicación		Negociación y conflictos		Toma de decisiones		Cultura y clima	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy malo	0	0	5	13.9	2	5.6	4	11.1	0	0	0	0	0	0	0	0
Malo	15	41.7	13	36.1	17	47.2	15	41.7	21	58.3	8	22.2	5	13.9	9	25.0
Regular	18	50.0	13	36.1	13	36.1	12	33.3	13	36.1	22	61.1	18	50.0	16	44.4
Bueno	3	8.3	5	13.9	4	11.1	5	13.9	2	5.6	6	16.7	13	36.1	11	30.6
Muy bueno	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	36	100	36	100	36	100	36	100	36	100	36	100	36	100	36	100

Nota. Fuente: Cuestionario aplicado

Figura 21

Indicadores de la Dimensión Dirección



Nota. Fuente: Elaboración propia



Análisis e interpretación:

De acuerdo con los resultados obtenidos luego de aplicarse la encuesta se pudo evidenciar que:

- Respecto al indicador individuos, el 50% de los colaboradores refieren que es regular, mientras que el 41.7% refieren que es malo y solo el 8.3% refieren que es bueno.
Esto evidencia que se brinda algunas facilidades para su crecimiento personal (capacitaciones, maestrías, diplomados, etc.)
- En referencia al indicador equipos, el 36.1% de los colaboradores refieren que es malo, mientras que el 36.1% refieren que es regular, el 13.9% manifiesta que es muy malo y solo el 13.9% percibe que es bueno.
Esto evidencia que cierta parte de los colaboradores no se complementan a la hora de realizar sus actividades en los equipos tradicionales (definidos por la empresa); debido a que los jefes inmediatos no muestran un liderazgo de trabajo en equipo.
- Respecto al indicador liderazgo, el 47.2% de los colaboradores refieren que es malo, mientras el 36.1% refieren que es regular, el 11.1% refieren que es bueno y solo el 5.6% refieren que es muy malo.
Esto evidencia que para los colaboradores su jefe inmediato casi nunca difunde información sobre la empresa, ni crea un ambiente de trabajo favorable, por ende, los colaboradores creen que la gerencia no se preocupa por conocer sus necesidades y objetivos personales.
- Respecto al indicador motivación, el 41.7% de los colaboradores refieren que es malo, mientras que el 33.3% percibe que regular, también el 13.9% refieren que es bueno y el 11.1% expresa que es muy malo.
Se evidencia que los colaboradores se sienten poco motivados ya que la gerencia promueve regularmente medidas preventivas (pausas activas, charlas motivacionales, etc.) para evitar la monotonía en el trabajo.



- Respecto al indicador comunicación, el 58.3% de los colaboradores refiere que es malo, mientras que el 36.1% indica que es regular y solo el 5.6% refiere que es bueno.
Se evidencia que la comunicación entre colaboradores y jefes inmediatos es poco clara y transparente y que solo a veces se considera las opiniones propuestas por los colaboradores de rangos inferiores.
- Respecto al indicador negociación y conflictos el 61.1% refieren que es regular, mientras que el 22.2% refiere que es malo y solo el 16.7% manifiesta que es bueno.
Se evidencia que para los colaboradores consideran que su jefe inmediato comunica y responde regularmente de acuerdo a los manuales (protocolos) existentes ante los conflictos que puedan ocurrir.
- Respecto al indicador toma de decisiones el 50% refiere que es regular, mientras que el 36.1% percibe que es bueno y el 13.9% manifiesta que es malo.
Se evidencia que para los colaboradores los jefes inmediatos en ocasiones toman decisiones de forma racional, intuitiva y emocional y estos a veces valoran la experiencia laboral de los colaboradores.
- Respecto al indicador cultura y clima el 44.4% refiere que es regular, de la misma forma el 30.6% percibe que es bueno y el 25% expresa que es malo.
Se evidencia que para los colaboradores el clima laboral es regularmente bueno y solo un pequeño grupo se siente identificado con la empresa.



B) Resultados de la dimensión proceso de dirección

Tabla 15

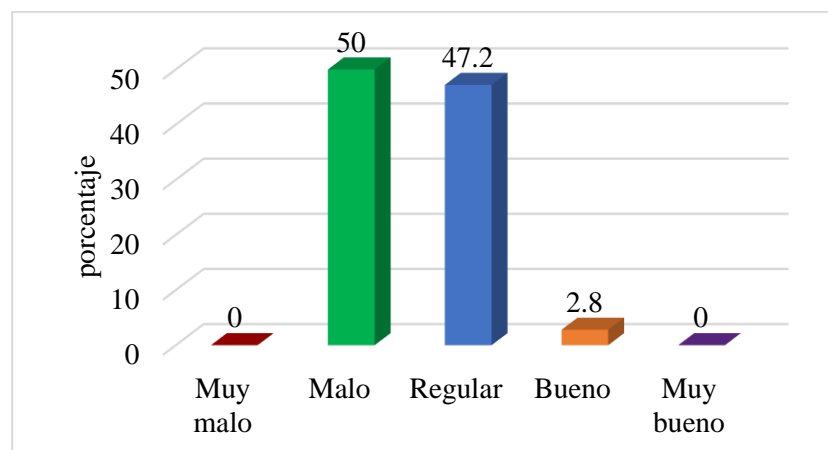
Dirección

	f	%
Muy malo	0	0
Malo	18	50.0
Regular	17	47.2
Bueno	1	2.8
Muy bueno	0	0
Total	36	100.0

Nota. Fuente: Cuestionario aplicado

Figura 22

Dirección



Nota. Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

De acuerdo con los resultados obtenidos luego de aplicarse la encuesta en lo que refiere a la dirección, podemos observar que el 50% de los colaboradores de la gerencia de administración y finanzas refieren que el nivel es malo, mientras que un 47.2% considera que es regular y solo un 2.8% indica que es bueno.

Por lo que se asegura que se brinda algunas facilidades para su crecimiento personal (capacitaciones, maestrías, diplomados, etc.). Por otro lado, se evidencio que cierta parte de los colaboradores no se complementan a la hora de realizar sus actividades en los equipos tradicionales (definidos por la empresa); debido a que los jefes inmediatos no muestran un liderazgo de trabajo



en equipo y casi nunca crean un ambiente de trabajo favorable, por ende, los colaboradores creen que la gerencia no se preocupa por conocer sus necesidades y objetivos personales. Los colaboradores se sienten poco motivados ya que la gerencia promueve regularmente medidas preventivas (pausas activas, charlas motivacionales, etc.) también se evidencia que la comunicación entre colaboradores y jefes inmediatos es poco clara y transparente y que solo a veces se considera las opiniones propuestas por los colaboradores de rangos inferiores. Los jefes inmediatos comunican y responden regularmente de acuerdo a los manuales (protocolos) existentes ante los conflictos que puedan ocurrir. Y un porcentaje regular de los colaboradores cree que los jefes inmediatos en ocasiones toman decisiones de forma racional, intuitiva y emocional y estos pocas veces valoran la experiencia laboral de los colaboradores y para un porcentaje de colaboradores el clima laboral es regularmente bueno y solo un pequeño porcentaje se siente identificado con la empresa.



C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión dirección

Tabla 16

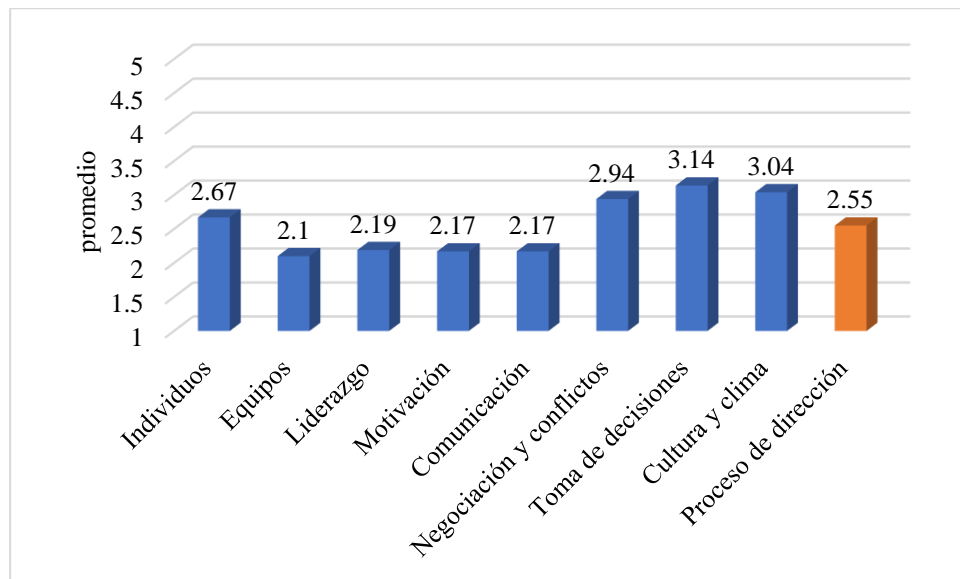
Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Dirección

	Promedio	Interpretación
Individuos	2.67	Regular
Equipos	2.10	Malo
Liderazgo	2.19	Malo
Motivación	2.17	Malo
Comunicación	2.17	Malo
Negociación y conflictos	2.94	Regular
Toma de decisiones	3.14	Regular
Cultura y clima	3.04	Regular
Proceso de dirección	2.55	Malo

Nota. Fuente: Cuestionario aplicado

Figura 23

Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Dirección



Nota. Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Con respecto a la comparación de los promedios se observa que el indicador toma de decisiones tiene un puntaje promedio de 3.14, el indicador cultura y clima tiene un puntaje promedio de 3.04 y el indicador negociación y conflictos alcanzo en promedio 2.94, el indicador individuos obtuvo un puntaje promedio de 2.67 todas con un nivel regular, el indicador liderazgo, motivación,



comunicación y el indicador equipos están con un nivel malo; por lo que son considerados como una debilidad para la dimensión dirección esto según refieren los colaboradores de la gerencia de administración y finanzas de la E.P.S. SEDACUSCO S.A.



4.2.4 Control

El objetivo es describir cómo es el control en la gerencia de administración y finanzas de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2020, para lo cual se consideró los siguientes indicadores: proceso, taxonomía, indicadores.

A) Resultados de los indicadores del Control

Tabla 17

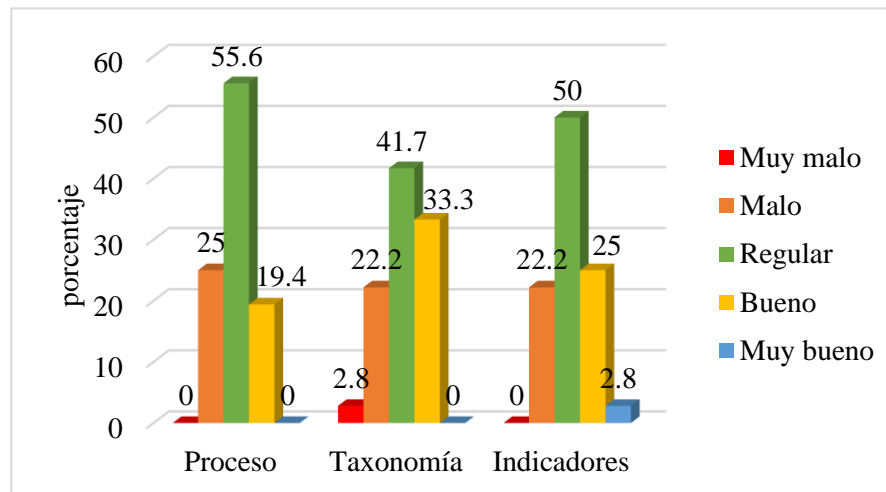
Indicadores de la Dimensión Control

	Proceso		Taxonomía		Indicadores	
	f	%	f	%	f	%
Muy malo	0	0	1	2.8	0	0
Malo	9	25.0	8	22.2	8	22.2
Regular	20	55.6	15	41.7	18	50.0
Bueno	7	19.4	12	33.3	9	25.0
Muy bueno	0	0	0	0	1	2.8
Total	36	100.0	36	100.0	36	100.0

Nota. Fuente: Cuestionario aplicado

Figura 24

Indicadores de la Dimensión Control



Nota. Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

De acuerdo con los resultados obtenidos luego de aplicarse la encuesta se pudo evidenciar que:



- Respecto al proceso el 55.6% de los colaboradores refieren que es regular, mientras que el 25% refiere que es malo y solo el 19.4% refieren que bueno. Se evidencia que, para los colaboradores de la gerencia a veces se compara el desempeño actual con el anterior y se genera acciones correctivas, también casi nunca se establece estándares de desempeño, y pocas veces se evidencia las falencias en el cumplimiento de los objetivos.

- Con respecto a la taxonomía el 41.7% de los colaboradores refieren que es regular, mientras que el 33.3% refieren que es bueno, así mismo el 22.2% refieren que es malo y el 2.8 refieren que es muy malo.
Esto evidencia que, para los colaboradores el control interno a veces genera conflicto de intereses, pero casi siempre este cumple su función sin generar incomodidad, y en cuanto al control externo ayuda a prevenir acciones irregulares, pero genera incomodidad entre los colaboradores.

- Con respecto a los indicadores el 50% de los colaboradores refieren que es regular, mientras que el 25% refiere que es bueno, así mismo el 22.2% manifiesta que es malo y solo el 2.8% refieren que es muy bueno.
Esto evidencia que, los colaboradores consideran que los indicadores de control: cantidad, calidad, costos, tiempo, espacios y satisfacción ayudan a conocer los niveles de eficiencia y eficacia y estos no siempre son tomados en cuenta.



B) Resultados de la dimensión control

Tabla 18

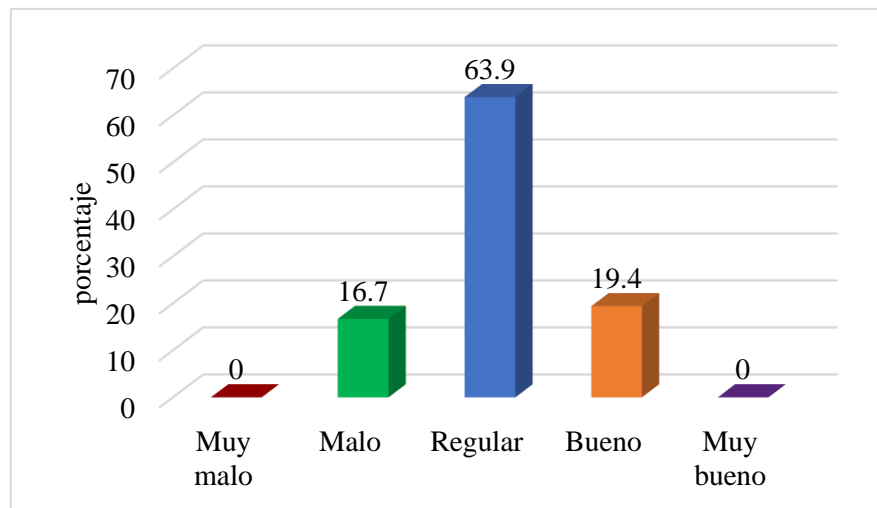
Control

	f	%
Muy malo	0	0
Malo	6	16.7
Regular	23	63.9
Bueno	7	19.4
Muy bueno	0	0.0
Total	36	100.0

Nota. Fuente: Cuestionario aplicado

Figura 25

Control



Nota. Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

De acuerdo con los resultados obtenidos luego de aplicarse la encuesta en lo que refiere a la dirección, podemos observar que el 63.9% de los colaboradores de la gerencia de administración y finanzas refieren que el nivel es regular, mientras que un 19.4% refieren que es bueno y un 16.7% refieren que es malo.

Por lo que para los colaboradores la gerencia a veces compara el desempeño actual y genera acciones correctivas debido a que casi nunca establece estándares de desempeño, y pocas veces se evalúa el desempeño actual. El



control interno a veces genera conflicto de intereses, pero casi siempre este cumple su función sin generar incomodidad, y en cuanto al control externo ayuda a prevenir acciones irregulares, pero genera incomodidad entre los colaboradores. Los indicadores de control: cantidad, calidad, costos, tiempo, espacios y satisfacción ayudan a conocer los niveles de eficiencia y eficacia y estos no siempre son tomados en cuenta.



C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión control

Tabla 19

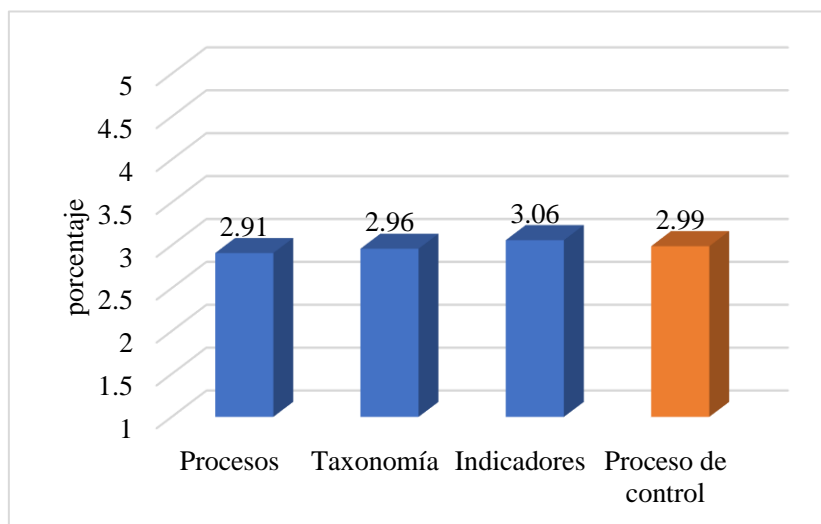
Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Control

	Promedio	Interpretación
Procesos	2.91	Regular
Taxonomía	2.96	Regular
Indicadores	3.06	Regular
Control	2.99	Regular

Nota. Fuente: Cuestionario aplicado

Figura 26

Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Control



Nota. Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Respecto a la comparación de los promedios se observa que el indicador obtuvo un puntaje promedio de 3.06, el indicador taxonomía obtuvo un puntaje promedio de 2.96 y el indicador procesos esta un puntaje promedio de 2.91 todas con un nivel regular; por lo que son considerados como una debilidad para la dimensión control esto según refieren los colaboradores de la gerencia de administración y finanzas. de la E.P.S. SEDACUSCO S.A.



4.3. Resultado respecto al objetivo general

Tabla 20

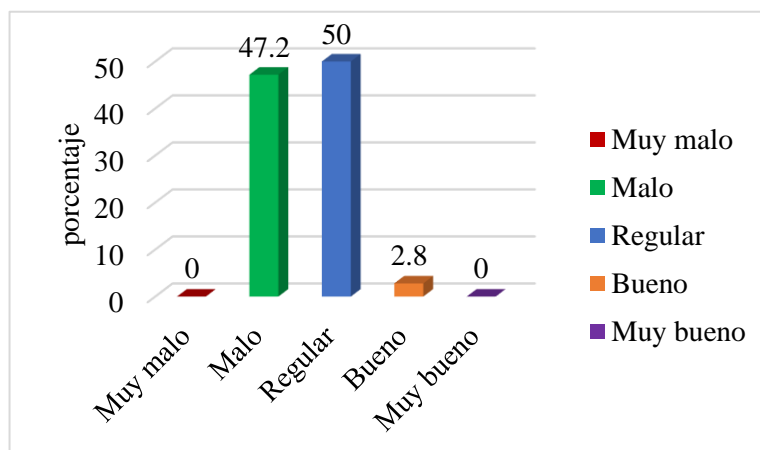
Proceso Administrativo en la gerencia de administración y finanzas de la E.P.S. SEDACUSCO S.A.

	f	%
Muy malo	0	0
Malo	17	47.2
Regular	18	50.0
Bueno	1	2.8
Muy bueno	0	0.0
Total	36	100.0

Nota. Fuente: Cuestionario aplicado

Figura 27

Proceso Administrativo en la gerencia de administración y finanzas de la E.P.S. SEDACUSCO S.A.



Nota. Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En lo que refiere al Proceso Administrativo, ninguno de los colaboradores refiere que el nivel es muy bueno o muy malo, mientras que el 2.8% refieren que el nivel es bueno, así mismo el 47.2% refieren que el nivel es malo y el 50% señala que el nivel es regular.

Se concluye que para la mayoría de los colaboradores el proceso administrativo en la gerencia de administración y finanzas no está establecido con efectividad; debido a que en cuanto a la dimensión planeación, sus indicadores misión y visión no se expresan de



forma clara y que casi nunca llega a ser difundida en su totalidad; esta no proyecta el futuro ni plantea retos a la empresa al no estimular acciones concretas, inspiradoras, realistas y un sentido de pertenencia hacia la entidad, al mismo tiempo los objetivos propuestos son medianamente conocidos estos casi nunca son alcanzables ya que carecen de flexibilidad, y por la falta de tiempo definido para su logro, casi nunca las políticas son aplicadas adecuadamente en la empresa y los cronogramas propuestos se cumplen regularmente en el tiempo establecido. En cuanto a la dimensión organización, los colaboradores al ingresar a la empresa fueron instruidos respecto a los manuales organizacionales que proporcionan de forma ordenada información e instrucciones sobre la historia, organización, políticas y procedimientos de la empresa, pero estos no se expresan con facilidad, claridad y pocas veces estos ayudan durante el cumplimiento de las funciones. En cuanto a la dimensión dirección, los colaboradores no se complementan a la hora de realizar sus actividades en los equipos tradicionales (definidos por la empresa) al no contar con una mentalidad colectiva y una organización que no apoye a una buena integración al grupo; los jefes inmediatos no muestran un liderazgo de trabajo en equipo y casi nunca crean un ambiente de trabajo favorable, por ende, los colaboradores creen que la gerencia no se preocupa por conocer sus necesidades y objetivos personales, de ahí que se sienten poco motivados ya que la gerencia promueve regularmente medidas preventivas (pausas activas, charlas motivacionales, etc.) también se evidencia que la comunicación entre colaboradores y jefes inmediatos es poco clara y transparente y que solo a veces se considera las opiniones propuestas por los colaboradores de rangos inferiores y un porcentaje regular de los colaboradores cree que los jefes inmediatos en ocasiones toman decisiones de forma racional, intuitiva y emocional y estos pocas veces valoran la experiencia laboral de los colaboradores. En cuanto a la dimensión control, la gerencia a veces compara el desempeño actual para determinar si fue eficiente o ineficiente; genera acciones correctivas debido a que casi nunca establece estándares de desempeño, pocas veces se evalúa el desempeño actual ya que solo recoge información y evidencian los hechos reales. El control interno a veces genera conflicto de intereses, pero casi siempre este cumple su función sin generar incomodidad ya que es realizado por personal de la misma empresa, y en cuanto al control externo ayuda a prevenir acciones irregulares, pero genera incomodidad entre los colaboradores ya que se ejecuta de manera inopinada. Los indicadores de control:



cantidad, calidad, costos, tiempo, espacios y satisfacción ayudan a conocer los niveles de eficiencia y eficacia y estos no siempre son tomados en cuenta.



A) Comparación promedio de las dimensiones de la variable Proceso administrativo

Tabla 21

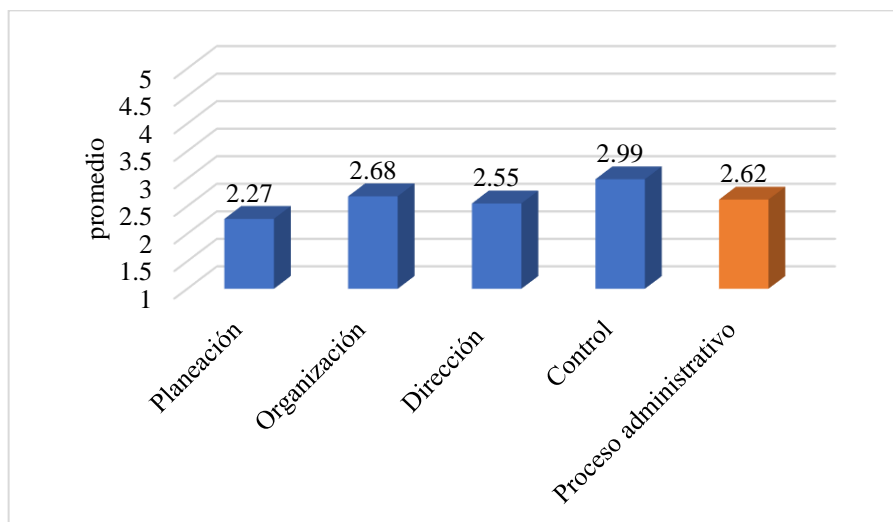
Comparación Promedio de las Dimensiones de la Variable Proceso Administrativo

	Promedio	Interpretación
Planeación	2.27	Malo
Organización	2.68	Regular
Dirección	2.55	Malo
Control	2.99	Regular
Proceso administrativo	2.62	Regular

Nota. Fuente: Cuestionario aplicado

Figura 28

Comparación Promedio de las Dimensiones de la Variable Proceso Administrativo



Nota. Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la figura 30 se observa la comparación de las dimensiones de la variable proceso administrativo, la dimensión control obtuvo un puntaje promedio de 2.99 y la dimensión organización obtuvo un puntaje promedio de 2.68 ambas con un nivel regular, la dimensión dirección obtuvo un puntaje promedio de 2.55 y la dimensión planeación obtuvo un puntaje promedio de 2.27 ambas con un nivel malo, finalmente la variable proceso administrativo obtuvo un puntaje promedio de 2.62 considerado como un nivel regular. Por consiguiente, las dimensiones planeación y dirección son consideradas como



una debilidad y las dimensiones organización y control son consideradas medianamente fortalezas esto según refieren los colaboradores de la gerencia de administración y finanzas. de la E.P.S. SEDACUSCO S.A.



CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

El objetivo de la investigación es describir cómo es el proceso administrativo en la gerencia de administración y finanzas de la E.P.S SEDACUSCO S.A. en el año 2020, donde se obtuvo la información de los colaboradores de la respectiva gerencia, lo que permitió cumplir con los objetivos planteados y donde se encontraron los siguientes resultados:

La variable proceso administrativo en la gerencia de administración y finanzas de la E.P.S SEDACUSCO S.A. se desarrolla a un nivel regular habiendo obtenido un promedio de 2.62; esto refleja que para los colaboradores el proceso administrativo que comprende la planeación, organización, dirección y control se realiza de manera parcialmente adecuada, al no establecer con efectividad y simplicidad las herramientas y técnicas; lo cual no contribuye al manejo de la empresa y al logro de metas y objetivos.

La dimensión control, se desarrolla en un nivel regular habiendo obtenido el promedio más alto de 2.99. El reflejo de este resultado expresa que la gerencia no aplica el control permanentemente y solo a veces compara el desempeño actual y genera acciones correctivas debido a que casi nunca establece estándares de desempeño, y pocas veces se evalúa el desempeño actual por medio de indicadores y se miden los niveles de eficacia y eficiencia administrativa.

La dimensión planeación, se desarrolla en un nivel malo habiendo obtenido el promedio más bajo que es de 2.27. El reflejo de este resultado expresa que los colaboradores están de acuerdo que la planeación no propicia el desarrollo de la empresa y los gerentes no desarrollan planes para integrar y coordinar; ya que la misión no se expresa de forma clara, la visión empresarial no se proyecta al futuro ni plantea retos a la empresa y aun cuando los objetivos propuestos son medianamente conocidos estos casi nunca son



alcanzables, las políticas casi nunca son aplicadas adecuadamente en la empresa y los cronogramas propuestos se cumplen regularmente en el tiempo establecido.

5.2. Limitaciones del estudio

Con respecto a las limitaciones de la investigación fueron los siguientes:

- Hubo dificultad en la obtención de bibliografía actualizada, ya que el gobierno decreto cuarentena y no había acceso a bibliotecas físicas, a consecuencia de la pandemia.
- Respecto a la aplicación del instrumento, hubo algunos colaboradores que no quisieron colaborar y apoyar, lo cual retraso los tiempos establecidos.
- Para el desarrollo de la presente investigación también hubo limitaciones en la conectividad por la lentitud del internet.

Todas estas dificultades se lograron superar y se pudo culminar con la tesis.

5.3. Comparación crítica de la literatura existente

A partir de los hallazgos encontrados en la presente investigación, realizado a los colaboradores de gerencia de administración y finanzas muestra la descripción de cómo es el proceso administrativo en la empresa. Se concluye de los resultados que el proceso administrativo en la gerencia obtuvo un nivel promedio de 2.62 el cual se califica de regular, igualmente las dimensiones de organización y control fueron calificadas de regulares, mientras las dimensiones de planeación y dirección fueron calificadas de malas; esto refleja que el proceso administrativo tiene falencias que se necesita corregir para lograr ahorros de tiempo y costos a través de técnicas y procesos reales que se lograría al tener una adecuada percepción de lo que son y lo que quieren ser en un futuro cercano; la planeación, organización, dirección y control se realiza de manera parcialmente adecuada lo cual no contribuye al manejo de la empresa y al logro de metas y objetivos; estos resultados guardan relación con lo desarrollado por Barrera D. (2018), quien dice que no se lleva de manera formal y se aplica parcialmente, a comparación de Pilla T. (2019), dice que para un buen funcionamiento del proceso administrativo se debe motivar el liderazgo y participación de los colaboradores, mientras que Flores T. (2017) indica que la aplicación del proceso administrativo es pieza clave para el éxito. Ello es acorde con lo que en esta investigación se halla y en coincidencia con lo que menciona Louffat (2017) citado por Briones C.; Guanín P.;



Morales I. & Bajaña A. (2019) “los procesos administrativos se encargan de establecer las relaciones integradas que permitan planear, organizar, dirigir y controlar, de forma sistémica, holística, sinérgica e integradas, todos los procesos identificados en una institución”. Toda esta información señala la importancia de la aplicación del proceso administrativo dentro de cualquier tipo de empresa para poder alcanzar el futuro deseado. (p. 3)

Los resultados de la presente investigación con respecto a la planeación señalan que no propicia el desarrollo de la empresa y los gerentes no desarrollan planes para integrar y coordinar; a diferencia de la investigación de Barrera D. (2018) donde se evidencia que la planificación se hace de una forma empírica por eso no realizan misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, programas y presupuestos, y también en la investigación de Salazar Q. (2017) quien dice que no implementan el proceso de planeación porque no fijan metas, objetivos ni planes; lo que muestra que en una pequeña empresa el proceso de planeación no se lleva de manera formal; en cambio en Gutiérrez A. (2018), existe una correcta planificación por parte de la gerencia pero está a veces no es excelente. Lo que demuestra que si todas las empresas aplicaran de forma correcta el proceso de planeación el cual propicia el desarrollo y buen funcionamiento de la empresa se evitarían error innecesarios; esto en concordancia con Louffat (2015) “La planeación guía, orienta, ofrece las coordenadas del rumbo que se propone seguir la institución, permitiendo que ella misma se diagnostique y prescriba las mejores opciones administrativas para alcanzar una realización sostenible y rentable en el tiempo.” (pp. 2-3)

Los resultados de la presente investigación con respecto a la organización demuestran que el modelo organizacional se ajusta regularmente a las necesidades de la empresa, lo que no permite una adecuada coordinación entre las oficinas; los manuales organizacionales no siempre se expresan con facilidad, claridad y las condicionantes son tomadas en cuenta regularmente y los componentes apoyan regularmente el cumplimiento de los objetivos, a comparación del estudio de Pilla T. (2019) dice que la organización forma parte de la entidad, pero no son utilizadas de manera adecuada, Gutiérrez A. (2018), indica que la empresa organiza algunas áreas o elementos de manera eficiente mientras que en otras no es así. Por tanto, dichas investigaciones presentan relación con el presente trabajo y lo dicho por Münch (2015) la



"organización" consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos y sistemas tendientes a la simplificación y optimización del trabajo. El propósito de la organización es simplificar el trabajo, coordinar y optimizar funciones y recursos; en otras palabras, lograr que todo resulte sencillo y fácil para quienes laboran en la empresa, de tal forma que se mejore la atención y satisfacción de los clientes. (p. 88)

Los resultados de la presente investigación con respecto a la dirección demuestran que los colaboradores no se complementan a la hora de realizar sus actividades en los equipos tradicionales debido a que los jefes inmediatos no muestran un liderazgo de trabajo en equipo y casi nunca crean un ambiente de trabajo favorable, por tanto, los colaboradores creen que la gerencia no se preocupa por conocer sus necesidades y objetivos personales, también se evidencia que la comunicación entre colaboradores y jefes inmediatos es poco clara y transparente, y solo un pequeño porcentaje se siente identificado con la empresa. Esto en similitud con la investigación de Barrera D. (2018), se percibe que tiene un estilo de liderazgo autocrático, no brindan formas de motivación sin tener una comunicación adecuada con los colaboradores, Pilla T. (2019) dice que la dirección forma parte de la entidad pero no son utilizadas de manera adecuada, Salazar Q. (2017) indica que existe falta de liderazgo y motivación ya que son relevantes en la empresa, por lo tanto, dichas investigaciones presentan relación con lo dicho por Herrera & Barrios (2018) la dirección implica hacer que los miembros de la organización actúen de forma que contribuyan a alcanzar los objetivos establecidos y, para ello, se debe tener una serie de condiciones personales y de relaciones de equipo que garanticen el éxito en la organización. Toda esta información señala que a través de la aplicación del proceso de dirección se ejecutara lo planeado dando mayor importancia a los colaboradores ya que serán los actores principales para el buen funcionamiento de la empresa. (p. 104)

Los resultados de la presente investigación con respecto al control demuestran que este no se realiza permanentemente y solo a veces se compara el desempeño actual con el desempeño esperado. A comparación del estudio de Salazar Q. (2017) manifiesta que el proceso de control es malo ya que no aplican técnica para medir los resultados, no hay normas ni control del desempeño; no permitiendo lograr metas y mucho menos objetivos. Por lo tanto, dichas investigaciones presentan relación y se puede sustentar con lo dicho por Federico (2016) el control posee la finalidad de verificar los resultados



obtenidos por medio de la acción organizacional y de contrastarlos con los planes establecidos. El objetivo de los procesos de control consiste en identificar las fallas existentes entre lo que se planeó y los resultados obtenidos, a fin de identificar las causas del desvío y rectificar el curso de acción organizacional por medio de acciones correctivas orientándolo hacia los objetivos establecidos. Siendo así la última función del proceso administrativo, por tanto siempre se debe realizar la comparación con las metas planificadas. (p. 46)

5.4. Implicancias del estudio

Las implicancias de la investigación surgen gracias a la aplicación de la encuesta y esta investigación brinda recomendaciones que servirán para la mejora en la gerencia de administración y finanzas y en la E.P.S SEDACUSCO S.A.; también servirá de herramienta de estudio y complemento en otras investigaciones que puedan desarrollar problemas iguales en otras organizaciones con realidades similares.



CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación aplicada a los colaboradores de la gerencia de administración y finanzas de la E.P.S. SEDACUSCO S.A. - 2020 se formularon las siguientes conclusiones.

Primera: En opinión de los trabajadores, el proceso administrativo en la gerencia de administración y finanzas de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2020, obtuvo un puntaje promedio de 2.62 considerado como un nivel regular lo que evidencia que el proceso administrativo no se aplica eficientemente ya que la planeación obtuvo en promedio 2.27 considerado como malo, organización obtuvo en promedio 2.68 considerado como regular, dirección obtuvo en promedio 2.55 considerado como malo y control obtuvo en promedio 2.99 considerado como regular por tanto se realizan de manera parcialmente adecuada lo cual no propicia el logro de metas y objetivos de la empresa.

Segunda: La planeación obtuvo un promedio de 2.27 lo que se califica como malo; esto evidencia que la base del proceso administrativo no brinda un horizonte a largo plazo al no identificar bien los fines y propósitos, también se plantean objetivos que casi nunca son alcanzables ya que las estrategias son inadecuadas. La aplicación de las políticas es inadecuada y los cronogramas propuestos se cumplen regularmente en el tiempo establecido. Estos factores no reducen la incertidumbre ni prepara a la empresa para posibles contingencias.

Tercera: La organización obtuvo un promedio de 2.68 lo que indica que es regular; lo que se evidencia que el ordenamiento interno no es compatible con la planeación; el modelo organizacional no facilita una adecuada coordinación entre oficinas y no simplifica el trabajo entre ellas generando lentitud, los manuales no expresan con facilidad, claridad y solo ocasionalmente facilitan el cumplimiento de las funciones de los colaboradores; la estrategia no se adapta a la cultura, a la tecnología y al ambiente que están en cambio constante.

Cuarta: La dirección obtuvo un promedio de 2.55 lo que se califica como mala; lo que evidencia que no se tiene un ambiente favorable de trabajo ya que los colaboradores sienten que no se complementan entre ellos a la hora de realizar sus actividades y que carecen de liderazgo por parte de los jefes inmediatos al establecerse una débil comunicación, se sienten poco motivados ya que la gerencia no se preocupa por conocer sus necesidades y objetivos



personales; la toma de decisiones se lleva a cabo por los jefes de las áreas a veces sin tomar en consideración la experiencia laboral de los colaboradores y solo algunos están comprometidos e identificados con la empresa.

Quinta: El control obtuvo un promedio de 2.99 lo que indica que es regular; lo que evidencia que el funcionamiento de este proceso no se ejecuta constantemente la corrección de fallas ya que la gerencia pocas veces compara el desempeño actual con el planificado y muchas veces no se genera acciones correctivas. Los indicadores de control: cantidad, calidad, costos, tiempo, espacios y satisfacción ayudan a conocer los niveles de eficiencia y eficacia y estos no siempre son tomados en cuenta.



RECOMENDACIONES

Al Gerente de Administración y Finanzas:

Primera: Hacer una retroalimentación a los jefes de área sobre la importancia de la aplicación del proceso administrativo para establecer relaciones integradas entre la planeación, organización, dirección y control, ya que de esta manera se fortalecerá los procesos y se tendrá una base más sólida para el desarrollo empresarial. Enfocarse en alcanzar las metas y lograr personal más comprometido en la elaboración de tareas ayudando en el desarrollo de la empresa. También se debería disponer el direccionamiento de la empresa mediante una gestión participativa.

Segunda: Con respecto a la planeación; se sugiere realizar procesos participativos para replantear la misión para que refleje la realidad del entorno, la visión para que proyecte el futuro realista, y honrarlas en cada acto o evento realizado, los objetivos para que sean más claros, concretos y realistas y estar más acorde con las estrategias, las políticas para que sean claras y no dejen dudas en su interpretación, hacer reajustes en los cronogramas con plazos y tiempos concretos, realistas y también desarrollar planes de capacitación anual para preparar e integrar a los colaboradores; todo esto con la participación conjunta de jefes y colaboradores para lograr un compromiso y que también se vea reflejada la forma de pensar de cada uno de ellos.

Tercera: Con respecto a la organización; revisar y actualizar los manuales organizacionales de acuerdo a los cambios del entorno mediante procesos participativos; para corregir posibles deficiencias los cuales facilitaran el cumplimiento de las funciones de los colaboradores, también instaurar una coordinación y comunicación flexible con adaptación a los cambios.

Cuarta: Con respecto a la dirección; se sugiere capacitar a los jefes de las áreas en temas de liderazgo para que establezcan ambientes de trabajo favorables, motiven a todos los colaboradores y reconozcan sus logros, además de conocer sobre las necesidades y objetivos personales de los colaboradores. Crear programas de integración con aspectos deportivos, culturales, familiares, con orientación social y así mejorar las relaciones interpersonales, realizar conversatorios quincenales donde los jefes pueden absolver ciertas dudas y entre todos compartir experiencias laborales los cuales ayudaran a poder resolver en equipo los problemas.



Quinta: Con respecto al control; se sugiere mejorar los procesos estableciendo estándares de desempeño en relación al año anterior y así evaluar de mejor manera el desempeño actual, realizar procesos participativos mensuales con todos los colaboradores para evaluar y señalar las debilidades en ciertos procesos para que puedan ser modificados y evitar que se ocurran nuevamente. Asignar a un colaborador imparcial de otra gerencia para realizar ciertos controles internos para no generar conflicto de intereses para poder lograr los objetivos deseados, elaborar planes de acción ante la llegada de algún auditor externo para priorizar tareas y actividades.



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alama Salazar, E., Machuca Maza, A. R., Huaco Garcia, J., Gracia Tmariz, P., Olivera Aravena, J. A., Martin de Castro, G., . . . Cabrera Espinosa, J. (2019). *Fundamentos de Administración* (Primera ed.). Mexico: Pearson.
- Alles, M. A. (2017). *Desempeño por competencias: nestrategia: evaluación de personas: desarrollo 360°* (Tercera ed.). Buenos Aires: Granica.
- Arbaiza Fermini, L. (2014). *Administración y organización: un enfoque contemporaneo* (1a ed.). Buenos Aires, Argentina: Cengage.
- Barrera Donis, M. A. (2018). Analisis del Proceso Administrativo de la Empresa Construservicios, Ubicada en el Municipio de Jutiapa. *Lic. en Administración*. Universidad Rafael Landívar, Jutiapa, Guatemala.
- Bechman Cavalcante, L. d., & Pomim Valentim, M. L. (2010). El Individuo en el contexto organizacional y su relación con las tecnologías de la información y comunicación. 219-224.
- Bernal, C., & Sierra, H. (2017). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo xxi* (Tercera ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Blandez Ricalde, M. (2014). *Proceso administrativo*. Mexico: UNID.
- Briones Caicedo, W., Guanín Porras, E., Morales Intriago, F., & Bajaña Abril, F. (2019). Gestión de los procesos administrativos en extractoras de palma africana. *Ciencias Holguín*, 25(2).
- Bueno, R., Ramos, M., & Berrelleza, C. (2018). *Elementos Basicos de Adminsitración*. Mexico: Universidad Autonoma de Sinaloa DGEP.
- Canahuire, A., Endara, F., & Morante, E. (2015). *¿Cómo hacer la tesis universitaria?* Cusco: Colorgraf S.R.L.
- Carrasco, S. (2019). *Metodología de la Investigación Científica: Pautas metodologicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: San Marcos.



- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (Décima ed.). Mexico: Mc GrawHill.
- David, F., & David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (Decimoquinta ed.). México: Pearson Educación.
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2017). *Administración de recursos humanos Enfoque latinoamericano*. Mexico: Pearson.
- EPS SEDACUSCO S.A. (2020). *Memoria Anual 2020*. Cusco: EPS SEDACUSCO S.A.
- Federico, M. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Argentina: UNAJ.
- Flores Torres, R. K. (2017). *Proceso Administrativo en las Actividades de la Empresa Sociedad Peruana de Mastología, Surquillo 2016. Lic. en Admnsitración y Negocios Internacionales*. Universidad Privada Norbert Wiener, Lima, Perú.
- Fresno Chávez, C. (2019). *Metodología de la investigación: Asi de fácil*. Cordoba: El Cid Editor.
- Gerencia de Planeamiento y Desarrollo EPS SEDACUSCO S.A. (2018). *Plan Estrategico Institucional Junio 2018 - Mayo 2023 de la EPS SEDACUSCO S.A*. Cusco: EPS SEDACUSCO S.A.
- Gutiérrez Acosta, R. D. (2018). *Proceso Administrativo de la empresa Inversiones y Construcciones GUTY S.A.C. en la Ciudad de Chimbote 2018. Lic. en Administracion*. Universidad Cesar Vallejo, Chimbote, Perú.
- Guzman Vega, J. A. (2017). *Proceso Admnsitrativo en el Restaurante la Chomba de la Ciudad del Cusco - 2016. Lic. en Administración*. Universidad Andina del Cusco, Cusco, Perú.
- Herrera, J., & Barrios, I. (2018). *Administración, teorías, autores, fases y reflexiones*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Admimnistración Estratégica* (Onceava ed.). México: Cengage Learning.



- Hill, C., Schilling, M., & Jones, G. (2019). *Administración estratégica: teoría y casos Un enfoque integral* (Decima segunda ed.). Mexico: Cengage Learning.
- Jones, G., & George, J. (2019). *Administración contemporánea* (Décima ed.). México: McGraw Hill.
- Louffat, E. (2015). *Administración: fundamentos del proceso administrativo* (Cuarta ed.). Argentina: Cengage Learning.
- Luna González, A. (2015). *Proceso administrativo*. Mexico: Patria.
- Maisy, M. (2019). "El trabajo en equipo como factor clave para la eficiencia en la gestión del Capital Humano". San Martín: UNSAM.
- Martínez, V. (2020). *Administración: de lo simple a lo complejo*. Buenos Aires: Pluma Digital Ediciones.
- Munch Galindo, L. (2020). *Administración I* (Primera ed.). Mexico: Pearson.
- Münch, L. (2015). *Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial* (Tercera ed.). México: Pearson Educación.
- Münch, L. (2015). *Manejo del proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Münch, L. (2018). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación .
- Pilla Tite, E. J. (2019). Los Procesos Administrativo y su Incidencia en la Gestión Institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Pedro de Pelileo. *Ing. Comercial*. Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- Prieto Sierra, C. (2017). *Emprendimiento. Conceptos y plan de negocios* (Segunda ed.). Mexico: Pearson.
- Prieto, J. E. (2017). *Gestión estratégica organizacional* (Quinta ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración* (Decimotercera ed.). México: Pearson Educación.



Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2017). *Fundamentos de administracion* (Decima ed.). Mexico: Pearson.

Salazar Quispe, R. (2017). *Proceso Administrativo en las Productoras Ladrilleras de la Comunidad de Sucso Aucaylle del Distrito de San Jerónimo - Cusco 2017. Lic. en Administración.* Universidad Andina del Cusco, Cusco, Perú.

Salgado, J., Guerrero, L., & Salgado, N. (2016). *Fundamentos de Administración.* México: Grupo Editorial Éxodo.

Sánchez, M. (2015). *Administración.* México: Grupo editorial Patria.

Villalobos Jimenez, G. M. (2018). *Proceso Administrativo en la Gerencia de Administración de la Municipalidad Distrital de Quellouno Cusco 2018. Lic. en Administración.* Universidad Andina del Cusco, Cusco, Perú.



ANEXOS



ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA EMPRESA
PRESTADORA DE SERVICIOS SEDA CUSCO SOCIEDAD ANÓNIMA - CUSCO - 2020

Problema	Objetivo	Variable	Metodología de la Investigación
Problema General		Objetivo General	
¿Cómo es el proceso administrativo en la Gerencia de Administración y Finanzas de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2020?	Describir cómo es el proceso administrativo en la Gerencia de Administración y Finanzas de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2020	Proceso Administrativo	<p>Tipo: Básica - Descriptiva</p> <p>Enfoque: Cuantitativa</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>Población: 36 colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A.</p> <p>Muestra: 36 colaborados</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>
Problemas Específicos		Objetivos Específicos	
1.- ¿Cómo es la planeación en la Gerencia de Administración y Finanzas de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2020?	1.- Describir cómo es la planeación en la Gerencia de Administración y Finanzas de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2020	-Planeación -Organización -Dirección -Control	
2.- ¿Cómo es la organización en la Gerencia de Administración y Finanzas de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2020?	2.- Describir cómo es la organización en la Gerencia de Administración y Finanzas de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2020		
3.- ¿Cómo es la dirección en la Gerencia de Administración y Finanzas de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2020?	3.- Describir cómo es la dirección en la Gerencia de Administración y Finanzas de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2020		
4.- ¿Cómo es el control en la Gerencia de Administración y Finanzas de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2020?	4.- Describir cómo es el control en la Gerencia de Administración y Finanzas de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2020		



ANEXO 02: MATRIZ DEL INSTRUMENTO

EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS SEDA CUSCO SOCIEDAD ANÓNIMA - CUSCO - 2020

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	N° DE ITEMS	PESO	ITEMS	CRITERIO DE EVALUACIÓN
V: Proceso Administrativo	Planeación	Misión	2	25%	1. ¿Usted percibe que la empresa difunde la misión empresarial? 2. ¿Cree usted que la misión empresarial expresa de forma clara la razón de ser de la empresa?	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
		Visión	2		3. ¿Usted percibe que la empresa difunde la visión empresarial? 4. ¿Cree usted que la visión empresarial proyecta el futuro y plantea retos de la empresa?	
		Objetivo	2		5. ¿Usted conoce los objetivos propuestos por la gerencia de administración y finanzas? 6. ¿Cree usted que los objetivos propuestos son alcanzables?	
		Estrategia	2		7. ¿Usted cree que las estrategias utilizadas dentro de la gerencia de administración y finanzas son adecuadas para alcanzar los objetivos? 8. ¿Usted cree que las estrategias propuestas son aplicadas en su totalidad?	
		Política	1		9. ¿Considera usted que las políticas son aplicadas adecuadamente en la empresa?	
		Cronograma	2		10. ¿Usted toma en cuenta los plazos establecidos a la hora del cumplimiento de sus tareas? 11. ¿Considera usted que los cronogramas propuestos por la gerencia de administración y finanzas se cumplen en el tiempo establecido?	
Presupuesto	1	12. ¿Usted cree que el presupuesto se ajusta a las necesidades de su oficina?				



Organización	Modelos	3	25%	<p>13. ¿Usted conoce el modelo organizacional de la empresa?</p> <p>14. ¿Usted cree que el modelo organizacional se ajusta a las necesidades de la empresa?</p> <p>15. ¿Usted cree que el modelo organizacional permite una adecuada coordinación entre las oficinas?</p> <p>16. ¿Usted cree que la estructura organizacional facilita la comunicación entre colaboradores?</p> <p>17. ¿Usted considera que el organigrama establece las funciones que usted realiza?</p> <p>18. ¿Considera usted que la estructura del organigrama facilita las actividades dentro de la empresa?</p> <p>19. ¿Cuándo usted ingreso a la empresa, al ser personal nuevo fue debidamente instruido respecto a los manuales organizacionales existentes?</p> <p>20. ¿Considera que los manuales organizacionales son de utilidad para el cumplimiento de sus funciones?</p> <p>21. ¿Considera usted que los manuales organizacionales eliminan trabajo innecesario durante el cumplimiento de sus funciones?</p> <p>22. ¿Considera usted que los manuales organizacionales se expresan con facilidad y claridad?</p>	<p>1. Nunca</p> <p>2. Casi nunca</p> <p>3. A veces</p> <p>4. Casi siempre</p> <p>5. Siempre</p>
	Organigramas	3			
	Manuales	4			
	Condicionantes	1			
	Componentes	1			



Dirección	Individuos	1	25%	25. ¿Considera que la empresa le brinda facilidades para su crecimiento personal (capacitaciones, maestrías, diplomados, etc.)?	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
	Equipos	1		26. ¿Para usted los equipos tradicionales (definidos por la organización) de la empresa se complementan a la hora de realizar las actividades?	
	Liderazgo	2		27. ¿La gerencia de administración y finanzas se preocupa por conocer sus necesidades y objetivos personales? 28. ¿Para usted su líder difunde información sobre la empresa y crea un ambiente de trabajo favorable?	
	Motivación	2		29. ¿La gerencia de administración y finanzas se preocupa por su desarrollo profesional y objetivos personales? 30. ¿La gerencia de administración y finanzas promueve medidas preventivas (pausas activas, charlas motivacionales, dinámicas de integración, coaching, etc.) para evitar la monotonía en el trabajo?	
	Comunicación	2		31. ¿Usted cree que su jefe inmediato se comunica de forma clara y transparente durante el cumplimiento de sus labores? 32. ¿Usted considera que sus opiniones, propuestas son tomadas en cuenta sin importar su rango jerárquico?	
	Negociación y conflictos	1		33. ¿Usted cree que su jefe inmediato comunica y responde de acuerdo a los manuales (protocolos) existentes ante los conflictos que pueda ocurrir en su oficina?	
	Toma de decisiones	2		34. ¿Usted cree que su jefe inmediato toma decisiones de forma racional, intuitiva y emocional? 35. ¿Usted considera que su jefe inmediato valora su experiencia laboral a la hora de la toma de decisiones?	
	Cultura y clima	2		36. ¿Usted se siente identificado con la empresa? 37. ¿Usted percibe un adecuado clima laboral en la empresa?	



Control	Proceso	4	25%	<p>38. ¿La gerencia de administración y finanzas establece estándares de desempeño para determinar si los resultados son los esperados?</p> <p>39. ¿La gerencia de administración y finanzas evalúa el desempeño actual y evidencia las falencias en el cumplimiento de los objetivos?</p> <p>40. ¿La gerencia de administración y finanzas compara el desempeño actual con los estándares previstos en comparación del año anterior?</p> <p>41. ¿La Gerencia de Administración y Finanzas genera acciones correctivas ante posibles falencias ocurridas?</p> <p>42. ¿Considera usted que durante el control interno pueda existir algún conflicto de intereses entre los colaboradores?</p> <p>43. ¿Considera usted que el control interno (oficina de control interno) cumple su función sin generar incomodidad?</p> <p>44. ¿Considera usted que el control externo (entidades públicas supervisoras) ayuda a prevenir acciones irregulares dentro de la Gerencia de Administración y Finanzas?</p> <p>45. ¿Considera usted que el control externo cumple su función sin generar incomodidad?</p> <p>46. ¿Considera usted que los indicadores de control (cantidad, calidad, costos) cumplen su función?</p> <p>47. ¿Considera usted que los indicadores de control (tiempo y espacios) ayudan a conocer los niveles de eficacia y eficiencia en la Gerencia de Administración y Finanzas?</p> <p>48. ¿Considera usted que los indicadores de control (satisfacción) ayudan a conocer los niveles de eficacia y eficiencia en la Gerencia de Administración y Finanzas?</p> <p>49. ¿Considera usted que se realiza la retroalimentación a los indicadores no cumplidos en el periodo?</p>	<p>1. Nunca</p> <p>2. Casi nunca</p> <p>3. A veces</p> <p>4. Casi siempre</p> <p>5. Siempre</p>
	Taxonomía	4			
	Indicadores	4			
TOTAL		49	100%		



**ANEXO 03: INSTRUMENTO
UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

CUESTIONARIO

El presente es un cuestionario para conocer el Proceso Administrativo en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Empresa Prestadora de Servicios SEDACUSCO Sociedad Anónima, por lo cual le suplico responder con total sinceridad las siguientes preguntas considerando los criterios propuestos.

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

EL PROCESO ADMINISTRATIVO					
Planeación					
Misión	1	2	3	4	5
1. ¿Usted percibe que la empresa difunde la misión empresarial?					
2. ¿Cree usted que la misión empresarial expresa de forma clara la razón de ser de la empresa?					
Visión	1	2	3	4	5
3. ¿Usted percibe que la empresa difunde la visión empresarial?					
4. ¿Cree usted que la visión empresarial proyecta el futuro y plantea retos de la empresa?					
Objetivo	1	2	3	4	5
5. ¿Usted conoce los objetivos propuestos por la gerencia de administración y finanzas?					
6. ¿Cree usted que los objetivos propuestos son alcanzables?					
Estrategia	1	2	3	4	5



7. ¿Usted cree que las estrategias utilizadas dentro de la gerencia de administración y finanzas son adecuadas para alcanzar los objetivos?					
8. ¿Usted cree que las estrategias propuestas son aplicadas en su totalidad?					
Política	1	2	3	4	5
9. ¿Considera usted que las políticas son aplicadas adecuadamente en la empresa?					
Cronograma	1	2	3	4	5
10. ¿Usted toma en cuenta los plazos establecidos a la hora del cumplimiento de sus tareas?					
11. ¿Considera usted que los cronogramas propuestos por la gerencia de administración y finanzas se cumplen en el tiempo establecido?					
Presupuesto	1	2	3	4	5
12. ¿Usted cree que el presupuesto se ajusta a las necesidades de su oficina?					
Organización					
Modelos	1	2	3	4	5
13. ¿Usted conoce el modelo organizacional de la empresa?					
14. ¿Usted cree que el modelo organizacional se ajusta a las necesidades de la empresa?					
15. ¿Usted cree que el modelo organizacional permite una adecuada coordinación entre las oficinas?					
Organigramas	1	2	3	4	5
16. ¿Usted cree que la estructura organizacional facilita la comunicación entre colaboradores?					
17. ¿Usted considera que el organigrama establece las funciones que usted realiza?					
18. ¿Considera usted que la estructura del organigrama facilita las actividades dentro de la empresa?					
Manuales	1	2	3	4	5
19. ¿Cuándo usted ingreso a la empresa, al ser personal nuevo fue debidamente instruido respecto a los manuales organizacionales existentes?					
20. ¿Considera que los manuales organizacionales son de utilidad para el cumplimiento de sus funciones?					
21. ¿Considera usted que los manuales organizacionales eliminan trabajo innecesario durante el cumplimiento de sus funciones?					
22. ¿Considera usted que los manuales organizacionales se expresan con facilidad y claridad?					



Condicionantes	1	2	3	4	5
23. ¿Considera usted que los componentes de nivel macro organizacional (estrategia, ambiente, tecnología y cultura) son tomados en cuenta por la gerencia en la toma de decisiones?					
Componentes	1	2	3	4	5
24. ¿Considera usted que los componentes de nivel micro organizacional (departamentalización, autoridades de línea o asesoría, formalización, cadena jerárquica, centralización/descentralización, amplitud administrativa, comunicación y toma de decisiones) apoyan el cumplimiento de los objetivos?					
Dirección					
Individuos	1	2	3	4	5
25. ¿Considera que la empresa le brinda facilidades para su crecimiento personal (capacitaciones, maestrías, diplomados, etc.)?					
Equipos	1	2	3	4	5
26. ¿Para usted los equipos tradicionales (definidos por la organización) de la empresa se complementan a la hora de realizar las actividades?					
Liderazgo	1	2	3	4	5
27. ¿La gerencia de administración y finanzas se preocupa por conocer sus necesidades y objetivos personales?					
28. ¿Para usted su líder difunde información sobre la empresa y crea un ambiente de trabajo favorable?					
Motivación	1	2	3	4	5
29. ¿La gerencia de administración y finanzas se preocupa por su desarrollo profesional y objetivos personales?					
30. ¿La gerencia de administración y finanzas promueve medidas preventivas (pausas activas, charlas motivacionales, dinámicas de integración, coaching, etc.) para evitar la monotonía en el trabajo?					
Comunicación	1	2	3	4	5
31. ¿Usted cree que su jefe inmediato se comunica de forma clara y transparente durante el cumplimiento de sus labores?					
32. ¿Usted considera que sus opiniones, propuestas son tomadas en cuenta sin importar su rango jerárquico?					
Negociación y conflicto	1	2	3	4	5
33. ¿Usted cree que su jefe inmediato comunica y responde de acuerdo a los manuales (protocolos) existentes ante los conflictos que pueda ocurrir en su oficina?					



Toma de decisiones	1	2	3	4	5
34. ¿Usted cree que su jefe inmediato toma decisiones de forma racional, intuitiva y emocional?					
35. ¿Usted considera que su jefe inmediato valora su experiencia laboral a la hora de la toma de decisiones?					
Cultura y clima	1	2	3	4	5
36. ¿Usted se siente identificado con la empresa?					
37. ¿Usted percibe un adecuado clima laboral en la empresa?					
Control					
Proceso	1	2	3	4	5
38. ¿La gerencia de administración y finanzas establece estándares de desempeño para determinar si los resultados son los esperados?					
39. ¿La gerencia de administración y finanzas evalúa el desempeño actual y evidencia las falencias en el cumplimiento de los objetivos?					
40. ¿La gerencia de administración y finanzas compara el desempeño actual con los estándares previstos en comparación del año anterior?					
41. ¿La Gerencia de Administración y Finanzas genera acciones correctivas ante posibles falencias ocurridas?					
Taxonomía	1	2	3	4	5
42. ¿Considera usted que durante el control interno pueda existir algún conflicto de intereses entre los colaboradores?					
43. ¿Considera usted que el control interno (oficina de control interno) cumple su función sin generar incomodidad?					
44. ¿Considera usted que el control externo (entidades públicas supervisoras) ayuda a prevenir acciones irregulares dentro de la Gerencia de Administración y Finanzas?					
45. ¿Considera usted que el control externo cumple su función sin generar incomodidad?					
Indicadores	1	2	3	4	5
46. ¿Considera usted que los indicadores de control (cantidad, calidad, costos) cumplen su función?					
47. ¿Considera usted que los indicadores de control (tiempo y espacios) ayudan a conocer los niveles de eficacia y eficiencia en la Gerencia de Administración y Finanzas?					
48. ¿Considera usted que los indicadores de control (satisfacción) ayudan a conocer los niveles de eficacia y eficiencia en la Gerencia de Administración y Finanzas?					
49. ¿Considera usted que se realiza la retroalimentación a los indicadores no cumplidos en el periodo?					



ANEXO 04:

PROCEDIMIENTO DE LA BAREMACIÓN

La presente investigación utilizo la escala de medida para medir cada uno de los ítems:

Escala de medida	Valor
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Promedio máximo de los ítems del instrumento: $\bar{X}_{max} = 5$

Promedio mínimo de los ítems instrumento: $\bar{X}_{min} = 1$

Rango: $R = \bar{X}_{max} - \bar{X}_{min} = 4$

Amplitud: $A = \frac{Rango}{Numero\ de\ escalas\ de\ interpretación} = \frac{4}{5} = 0.80$

Construcción de la Baremación:

Promedio	Escala de Interpretación
1,00 – 1,80	Muy mala
1,81 – 2,60	Mala
2,61 – 3,40	Regular
3,41 – 4,20	Buena
4,21 – 5,00	Muy buena



ANEXO 05: TABLAS DESCRIPTIVAS POR PREGUNTAS

PLANEACIÓN	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	1. ¿Usted percibe que la empresa difunde la misión empresarial?	0	0.0%	24	66.7%	9	25.0%	3	8.3%	0
2. ¿Cree usted que la misión empresarial expresa de forma clara la razón de ser de la empresa?	0	0.0%	16	44.4%	19	52.8%	1	2.8%	0	0.0%
3. ¿Usted percibe que la empresa difunde la visión empresarial?	0	0.0%	8	22.2%	26	72.2%	2	5.6%	0	0.0%
4. ¿Cree usted que la visión empresarial proyecta el futuro y plantea retos de la empresa?	0	0.0%	12	33.3%	23	63.9%	1	2.8%	0	0.0%
5. ¿Usted conoce los objetivos propuestos por la gerencia de administración y finanzas?	1	2.8%	10	27.8%	24	66.7%	1	2.8%	0	0.0%
6. ¿Cree usted que los objetivos propuestos son alcanzables?	1	2.8%	17	47.2%	16	44.4%	2	5.6%	0	0.0%
7. ¿Usted cree que las estrategias utilizadas dentro de la gerencia de administración y finanzas son adecuadas para alcanzar los objetivos?	0	0.0%	13	36.1%	20	55.6%	3	8.3%	0	0.0%
8. ¿Usted cree que las estrategias propuestas son aplicadas en su totalidad?	0	0.0%	11	30.6%	22	61.1%	3	8.3%	0	0.0%
9. ¿Considera usted que las políticas son aplicadas adecuadamente en la empresa?	0	0.0%	19	52.8%	11	30.6%	6	16.7%	0	0.0%
10. ¿Usted toma en cuenta los plazos establecidos a la hora del cumplimiento de sus tareas?	1	2.8%	9	25.0%	18	50.0%	8	22.2%	0	0.0%
11. ¿Considera usted que los cronogramas propuestos por la gerencia de administración y finanzas se cumplen en el tiempo establecido?	1	2.8%	15	41.7%	19	52.8%	1	2.8%	0	0.0%
12. ¿Usted cree que el presupuesto se ajusta a las necesidades de su oficina?	0	0.0%	12	33.3%	23	63.9%	1	2.8%	0	0.0%



ORGANIZACIÓN	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
13. ¿Usted conoce el modelo organizacional de la empresa?	0	0.0%	12	33.3%	18	50.0%	6	16.7%	0	0.0%
14. ¿Usted cree que el modelo organizacional se ajusta a las necesidades de la empresa?	0	0.0%	10	27.8%	24	66.7%	2	5.6%	0	0.0%
15. ¿Usted cree que el modelo organizacional permite una adecuada coordinación entre las oficinas?	0	0.0%	16	44.4%	16	44.4%	4	11.1%	0	0.0%
16. ¿Usted cree que la estructura organizacional facilita la comunicación entre colaboradores?	0	0.0%	10	27.8%	25	69.4%	1	2.8%	0	0.0%
17. ¿Usted considera que el organigrama establece las funciones que usted realiza?	0	0.0%	16	44.4%	18	50.0%	2	5.6%	0	0.0%
18. ¿Considera usted que la estructura del organigrama facilita las actividades dentro de la empresa?	1	2.8%	17	47.2%	10	27.8%	8	22.2%	0	0.0%
19. ¿Cuándo usted ingreso a la empresa, al ser personal nuevo fue debidamente instruido respecto a los manuales organizacionales existentes?	0	0.0%	8	22.2%	26	72.2%	2	5.6%	0	0.0%
20. ¿Considera que los manuales organizacionales son de utilidad para el cumplimiento de sus funciones?	0	0.0%	13	36.1%	18	50.0%	5	13.9%	0	0.0%
21. ¿Considera usted que los manuales organizacionales eliminan trabajo innecesario durante el cumplimiento de sus funciones?	0	0.0%	22	61.1%	10	27.8%	4	11.1%	0	0.0%
22. ¿Considera usted que los manuales organizacionales se expresan con facilidad y claridad?	0	0.0%	20	55.6%	9	25.0%	7	19.4%	0	0.0%
23. ¿Considera usted que los componentes de nivel macro organizacional (estrategia, ambiente, tecnología y cultura) son tomados en cuenta por la gerencia en la toma de decisiones?	0	0.0%	15	41.7%	16	44.4%	5	13.9%	0	0.0%
24. ¿Considera usted que los componentes de nivel micro organizacional (departamentalización, autoridades de línea o asesoría, formalización, cadena jerárquica, centralización/descentralización, amplitud administrativa, comunicación y toma de decisiones) apoyan el cumplimiento de los objetivos?	0	0.0%	11	30.6%	24	66.7%	1	2.8%	0	0.0%



DIRECCIÓN	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
25. ¿Considera que la empresa le brinda facilidades para su crecimiento personal (capacitaciones, maestrías, diplomados, etc.)?	0	0.0%	15	41.7%	18	50.0%	3	8.3%	0	0.0%
26. ¿Para usted los equipos tradicionales (definidos por la organización) de la empresa se complementan a la hora de realizar las actividades?	5	13.9%	13	36.1%	13	36.1%	5	13.9%	0	0.0%
27. ¿La gerencia de administración y finanzas se preocupa por conocer sus necesidades y objetivos personales?	1	2.8%	20	55.6%	10	27.8%	5	13.9%	0	0.0%
28. ¿Para usted su líder difunde información sobre la empresa y crea un ambiente de trabajo favorable?	0	0.0%	14	38.9%	16	44.4%	6	16.7%	0	0.0%
29. ¿La gerencia de administración y finanzas se preocupa por su desarrollo profesional y objetivos personales?	4	11.1%	12	33.3%	18	50.0%	2	5.6%	0	0.0%
30. ¿La gerencia de administración y finanzas promueve medidas preventivas (pausas activas, charlas motivacionales, dinámicas de integración, coaching, etc.) para evitar la monotonía en el trabajo?	4	11.1%	10	27.8%	17	47.2%	5	13.9%	0	0.0%
31. ¿Usted cree que su jefe inmediato se comunica de forma clara y transparente durante el cumplimiento de sus labores?	0	0.0%	15	41.7%	20	55.6%	1	2.8%	0	0.0%
32. ¿Usted considera que sus opiniones, propuestas son tomadas en cuenta sin importar su rango jerárquico?	0	0.0%	20	55.6%	13	36.1%	3	8.3%	0	0.0%
33. ¿Usted cree que su jefe inmediato comunica y responde de acuerdo a los manuales (protocolos) existentes ante los conflictos que pueda ocurrir en su oficina?	0	0.0%	8	22.2%	22	61.1%	6	16.7%	0	0.0%
34. ¿Usted cree que su jefe inmediato toma decisiones de forma racional, intuitiva y emocional?	0	0.0%	6	16.7%	25	69.4%	5	13.9%	0	0.0%
35. ¿Usted considera que su jefe inmediato valora su experiencia laboral a la hora de la toma de decisiones?	1	2.8%	0	0.0%	22	61.1%	13	36.1%	0	0.0%
36. ¿Usted se siente identificado con la empresa?	0	0.0%	11	30.6%	19	52.8%	6	16.7%	0	0.0%
37. ¿Usted percibe un adecuado clima laboral en la empresa?	0	0.0%	5	13.9%	19	52.8%	11	30.6%	1	2.8%



CONTROL	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
38. ¿La gerencia de administración y finanzas establece estándares de desempeño para determinar si los resultados son los esperados?	0	0.0%	15	41.7%	12	33.3%	9	25.0%	0	0.0%
39. ¿La gerencia de administración y finanzas evalúa el desempeño actual y evidencia las falencias en el cumplimiento de los objetivos?	0	0.0%	5	13.9%	28	77.8%	3	8.3%	0	0.0%
40. ¿La gerencia de administración y finanzas compara el desempeño actual con los estándares previstos en comparación del año anterior?	0	0.0%	8	22.2%	23	63.9%	5	13.9%	0	0.0%
41. ¿La Gerencia de Administración y Finanzas genera acciones correctivas ante posibles falencias ocurridas?	0	0.0%	10	27.8%	20	55.6%	6	16.7%	0	0.0%
42. ¿Considera usted que durante el control interno pueda existir algún conflicto de intereses entre los colaboradores?	0	0.0%	13	36.1%	17	47.2%	6	16.7%	0	0.0%
43. ¿Considera usted que el control interno (oficina de control interno) cumple su función sin generar incomodidad?	1	2.8%	7	19.4%	16	44.4%	12	33.3%	0	0.0%
44. ¿Considera usted que el control externo (entidades públicas supervisoras) ayuda a prevenir acciones irregulares dentro de la Gerencia de Administración y Finanzas?	1	2.8%	12	33.3%	16	44.4%	5	13.9%	2	5.6%
45. ¿Considera usted que el control externo cumple su función sin generar incomodidad?	1	2.8%	8	22.2%	17	47.2%	9	25.0%	1	2.8%
46. ¿Considera usted que los indicadores de control (cantidad, calidad, costos) cumplen su función?	0	0.0%	8	22.2%	20	55.6%	8	22.2%	0	0.0%
47. ¿Considera usted que los indicadores de control (tiempo y espacios) ayudan a conocer los niveles de eficacia y eficiencia en la Gerencia de Administración y Finanzas?	0	0.0%	4	11.1%	25	69.4%	6	16.7%	1	2.8%
48. ¿Considera usted que los indicadores de control (satisfacción) ayudan a conocer los niveles de eficacia y eficiencia en la Gerencia de Administración y Finanzas?	0	0.0%	4	11.1%	24	66.7%	8	22.2%	0	0.0%
49. ¿Considera usted que se realiza la retroalimentación a los indicadores no cumplidos en el periodo?	0	0.0%	8	22.2%	20	55.6%	7	19.4%	1	2.8%



ANEXO 06: JUICIO DE EXPERTOS

FICHA DE JUICIO DE EXPERTOS

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

JUICIO DE EXPERTOS

“EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO PÚBLICA DE ACCIONARIADO MUNICIPAL, SEDACUSCO SOCIEDAD ANÓNIMA - CUSCO - 2020.”

Investigadores: Yeshira Daniela Bautista Arenas y Christian Alexander Gibaja Gil

Indicación: Señor especialista, marque con un aspa (X) el casillero que crea conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional.

NOTA: Para cada ítem se considera la escala del 1 al 5 donde:

1. Muy poco	2. Poco	3. Regular	4. Aceptable	5. Muy aceptable
-------------	---------	------------	--------------	------------------

RECOMENDACIONES _____

Nro.	ITEMS	Puntuación				
		1	2	3	4	5
1	La investigación contribuye al problema identificado en el proyecto de tesis					x
2	Considera usted que los resultados que se alcancen en el proyecto contribuirá a describir cómo es el proceso administrativo en la gerencia de administración y finanzas de la EPS SEDACUSCO S.A. - CUSCO - 2020					x
3	Considera usted que las preguntas realizadas en el cuestionario son las más adecuadas.					x
4	El instrumento de investigación conduce al investigador a un reporte apropiado de los datos					x
5	El instrumento de investigación permite obtener datos necesarios para el cumplimiento de los objetivos del proyecto					x

Nombre y Apellido:

Dr. Aquiles Suyo Caparó



FICHA DE JUICIO DE EXPERTOS

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

JUICIO DE EXPERTOS

“EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO PÚBLICA DE ACCIONARIADO MUNICIPAL, SEDACUSCO SOCIEDAD ANÓNIMA - CUSCO - 2020.”

Investigadores: Yeshira Daniela Bautista Arenas y Christian Alexander Gibaja Gil

Indicación: Señor especialista, marque con un aspa (X) el casillero que crea conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional.

NOTA: Para cada ítem se considera la escala del 1 al 5 donde:




1. Muy poco	2. Poco	3. Regular	4. Aceptable	5. Muy aceptable
-------------	---------	------------	--------------	------------------

RECOMENDACIONES _____

Nro.	ITEMS	Puntuación				
		1	2	3	4	5
1	La investigación contribuye al problema identificado en el proyecto de tesis					x
2	Considera usted que los resultados que se alcancen en el proyecto contribuirá a describir cómo es el proceso administrativo en la gerencia de administración y finanzas de la EPS SEDACUSCO S.A. - CUSCO - 2020					x
3	Considera usted que las preguntas realizadas en el cuestionario son las más adecuadas.					x
4	El instrumento de investigación conduce al investigador a un reporte apropiado de los datos					x
5	El instrumento de investigación permite obtener datos necesarios para el cumplimiento de los objetivos del proyecto					x

Nombre y Apellido: MGT. SUSI ALVIZ PAZOS

Firma y sello: 



ANEXO 07: COLABORADORES DE LA GERENCIA DE
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS 2020



INFORME TRABAJADORES ADM Y FINANZ EPS.SEDACUSCO S.A.

Nº	UBI	APELLIDOS Y NOMBRES
1	ADM	Aldazabal Julluni David Ronaldo
2	ADM	Apericio Gutierrez Abigail
3	ADM	Aragón Aedo Marcelina Yanet
4	ADM	Astela Carbajal Janet
5	ADM	Avalos Molina Milton
6	ADM	Balsa Salazar Aydee
7	ADM	Camara Ocampo Carmen Nilda
8	ADM	Condori Champi Roger
9	ADM	Chacon Huerta Yanina
10	ADM	Contreras Human Cesar W
11	ADM	Comejo Villena Maywua Virginia
12	ADM	Dueñas Loayza Edwin
13	ADM	Gallegos Lecca Juan Alberto
14	ADM	Galvan Valencia Julio C
15	ADM	Gamara Canaval Percy
16	ADM	Garibay Heredia Nelly
17	ADM	Loaiza Rojas Ebert
18	ADM	Luna Osorio Luis Omar
19	ADM	Madrid Morales Anani
20	ADM	Nauray Acuna Jhareed Ziciany
21	ADM	Mateos Sotomayor Francisco
22	ADM	Mayorga Rodriguez Edmundo
23	ADM	Mendizabal Sotelo Yeahika
24	ADM	Meza Fernandez Sandra
25	ADM	Montero Vilela Oscar Augusto
26	ADM	Mujica Castelo Flora Haydee
27	ADM	Pinedo Vargas Cleverth
28	ADM	Roman Lantaron Hilda
29	ADM	Sequeiros Boza Frigla
30	ADM	Soria Molina Jemy Frank
31	ADM	Trellers Vargas Emma Thais
32	ADM	Usto Carazas Adriana
33	ADM	Zarate Dueñas Angel
34	ADM	Álvarez Gamarra Eduardo
35	ADM	Miranda Robles Katia
36	ADM	Valdez Infantas Yessica Flora

