



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA HM CONTRATISTAS S.A. DE HUARAZ, 2019”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración

Autora:

Bach. Daniela Rojas Guerra.

Asesor:

Dr. Higinio Wong Aitken.

Trujillo - Perú

2019

DEDICATORIA

A mi hijo, Mauricio por ser el motivo más grande en mi vida y para que veas en mí un ejemplo a seguir.

A mis padres, Silvia y Teo por alegrarse y emocionarse con cada uno de mis logros y por su gran apoyo.

A Carlos, por sus consejos y apoyo constante en esta etapa de mi vida.

AGRADECIMIENTO

A mi asesor, Dr. Higinio Wong Aitken por su tiempo, atención y orientación en todos estos meses, así como por sus sugerencias y correcciones recibidas para la ejecución del presente trabajo.

A Viviana, por ser un gran apoyo en todo este proceso.

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

El asesor Dr. Higinio Wong Aitken, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera profesional de Administración, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo del proyecto de investigación del(os) estudiante(s):

- Rojas Guerra, Daniela

Por cuanto, **CONSIDERA** que el proyecto de investigación titulado: Análisis de la Gestión Administrativa desde el punto de vista de los colaboradores de la empresa HM Contratistas S.A. de Huaraz, 2019, para aspirar al título profesional por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al(los) interesado(s) para su presentación.

Dr. Higinio Wong Aitken

Asesor

Tabla de contenidos

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	4
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	30
CAPÍTULO III. RESULTADOS	34
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	45
REFERENCIAS	52
APÉNDICE.....	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Valoración de criterios	32
Tabla 2: Rangos de criterios.....	32
Tabla 3: Resultados de la Gestión Administrativa	34
Tabla 4: Resultados de la Dimensión de Planificación por preguntas	37
Tabla 5: Resultados de la Dimensión de Organización por preguntas	38
Tabla 6: Resultados de la Dimensión de Integración de Personas por preguntas	40
Tabla 7: Resultados de la Dimensión de Dirección por preguntas.....	41
Tabla 8: Resultados de la Dimensión de Control por preguntas	43
Tabla 9: Matriz FODA HM Contratistas S.A.....	57
Tabla 10: Matriz EFE.....	58
Tabla 11: Matriz EFI.....	59
Tabla 12: Matriz de perfil competitivo	60
Tabla 13: Transformadores	64
Tabla 14: Postes C.A.C.	64
Tabla 15: Conductores y Cables.....	64
Tabla 16: Ferretería y Accesorios	64
Tabla 17: Capacidad de ejecución de proyectos	65
Tabla 18: Eficiencia presupuestal global.....	65
Tabla 19: Equilibrio financiero	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organización formal e informal.....	19
Figura 2: Estructura departamentalización por funciones	20
Figura 3: Estructura departamentalización por territorio o zona geográfica.....	21
Figura 4: Estructura departamentalización por clientes	22
Figura 5: Estructura departamentalización por producto	23
Figura 6: Estructura departamentalización matricial.....	24
Figura 7: Estructura departamentalización matricial.....	25
Figura 8: Resultados de la Gestión Administrativa por Dimensiones.....	36
Figura 9: Puntaje promedio de dimensión Planificación.....	37
Figura 10: Puntaje promedio de dimensión Organización	39
Figura 11: Puntaje promedio de dimensión Integración de Personas.....	40

RESUMEN

En el presente estudio se ha tomado la problemática actual sobre la percepción que tienen los colaboradores sobre la gestión administrativa de la empresa HM Contratistas S.A., para lo cual se determinó como problema ¿Cuáles son las percepciones que los colaboradores tienen sobre la gestión administrativa de la Empresa HM Contratistas S.A., Huaraz - 2019? La hipótesis sostiene que la gestión administrativa se encuentra dentro de un nivel favorable siendo positiva para la empresa. En la metodología se aplicó un enfoque de investigación No Experimental – Transversal – Descriptiva Simple. El instrumento que se empleó fue 1 encuesta, tomando una muestra de 24 colaboradores. Los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas nos indican que la variable gestión administrativa se encuentra en un nivel favorable. Se concluye señalando que la gestión administrativa que se viene aplicando en la empresa es buena, pero hay que tener en cuenta que a nivel de las (5) funciones gerenciales, la función control se encuentra desfavorable, por lo tanto, existen falencias en dicha gestión que deben ser superadas. Se propone mejorar la estructura organizacional, identificar el proceso clave de la empresa y proponer indicadores de gestión para un mejor control.

Palabras clave: Gestión Administrativa

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Koontz, Weihrich, & Cannice (2012, págs. 4-5), definen la administración como el proceso mediante el cual se realizan funciones gerenciales tales como planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. Asimismo, su aplicación se da a cualquier tipo de empresa y tamaño, teniendo como meta crear valor agregado. Por otra parte, empresa hace referencia a un negocio, institución pública o cualquier otro tipo de organización; que pueden ser organizaciones lucrativas como a no lucrativas.

La Gestión Administrativa es muy importante en las organizaciones ya que integra una buena planificación, organización, integración de personal, dirección y control; lo cual permite que las empresas logren eficiencia en sus procesos y puedan cumplir con sus objetivos planteados, fortaleciendo y generando competitividad de tal manera que logre su posicionamiento en el mercado, llevándolas al éxito o al fracaso. En ese sentido, de acuerdo a la globalización que se viene dando se requiere reforzar la gestión administrativa en las organizaciones especialmente para situaciones complejas, teniendo en cuenta que las organizaciones cumplen un rol muy importante en el desarrollo económico y social del país.

La percepción es un recurso que permite analizar la información obtenida en base a la opinión de las personas, engloba las siguientes características: subjetividad, está referida a la percepción que cada persona en particular guarda en su memoria; selectividad, está referido a los estímulos externos y que son valorados de acuerdo a la importancia que las personas puedan darle; temporalidad, es variable en el tiempo ya

que puede variar en base a nuevas experiencias. En ese sentido, la percepción de la gestión administrativa dentro de una organización puede influenciar de manera positiva o negativa. Conexión ESAN (2016)

De acuerdo a lo indicado en la Ramírez, Ramírez, & Calderón (2017), señala que el Diccionario Enciclopédico Plaza & Janes (2007) define gestión como el acto de realizar actividades que le permita cumplir con el logro de los objetivos de la empresa. Y para George Terry señala que la administración es un proceso diferenciador que se basa en planear, organizar, ejecutar y controlar, para el logro de los objetivos mediante el uso de recursos tanto materiales como humanos.

En base a estas definiciones, se puede colegir que la gestión administrativa aplica las cinco funciones gerenciales de la administración: planificación, organización, integración de personal, dirección y control; de tal manera que permita realizar la toma de decisiones de manera eficiente y oportuna para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Por otra parte, se detalla a continuación las definiciones correspondientes de cada una de las funciones gerenciales:

Para Koontz, Weihrich, & Cannice (2012, págs. 30-31), la planificación es la función que permite a las empresas identificar su misión, objetivos y que acciones deben tomar para el cumplimiento de los mismos. Organización, se diseña la estructura organizacional que permita definir los niveles y funciones de los colaboradores en lo cual se desempeñaran para el logro de las metas planteadas, asimismo el contar con

una estructura organizacional efectiva permitirá el desarrollo profesional de los colaboradores. Integración de Personal, se encarga reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar y planear sus carreras de tal manera que mantenga cubierto los puestos de la estructura organizacional que le permita a la organización cumplir con efectividad y eficiencia. Dirección, el encargado de dirigir debe ser una persona con liderazgo que lidere, motive, inspire confianza ante a los colaboradores para que contribuyan a las metas programadas por la organización. Control, su función principal es medir el desempeño en relación a las metas programadas como también verificar el cumplimiento de los planes.

La valoración de estas funciones se establece a partir de la medición de determinados indicadores, pero también tomando en cuenta las valoraciones de los colaboradores y de todos los sujetos que establezcan alguna relación con la empresa. De allí que conocer las percepciones sea muy importante, para la dinamización y la mejora de la gestión administrativa, en sus diferentes dimensiones.

Lo descrito líneas arriba permitirá afirmar que la empresa en estudio, no se ha ajustado a las funciones administrativas y mucho menos a las teorías de la administración al momento de gestionar, lo cual no les ha permitido una toma de decisiones correctas, en ese sentido teniendo como premisa la mala gestión, se pretende determinar la gestión actual de la gestión administrativa que permita a la empresa mejorar su gestión para una mejor toma de decisiones.

La presente investigación está orientada a la empresa HM Contratistas S.A., a mediados del año pasado la empresa está atravesando por problemas organizacionales,

el Gerente Ing. Pedro Mejía señala que debido al exceso de confianza en su personal y no llevar el control adecuado muchos de los servicios que inicio en el año 2017 no han podido ser culminados, existe demasiada desorganización, su gestión administrativa no es la recomendable, a pesar de contar con una estructura organizacional, por otra parte, no cuentan con planes que les permita controlar y realizar seguimiento y control, y por consiguiente tiene atrasos en las diferentes actividades y servicios que brinda, en obra tiene retrasos y pérdidas financieras creando un forado económico y generando pérdidas en la obra.

Otro aspecto, que la empresa no realiza es la selección de sus proveedores, en relación a su personal, no cuenta con un proceso estandarizado para la contratación, y el gerente dirige todo no llegando abastecerse para atender todas sus actividades y por la confianza delegaba funciones que no eran gestionadas de manera adecuada, ocasionando que la empresa ingrese a una fase de desorganización total.

No existe un estudio o un reporte o informe sistemático sobre las percepciones de los colaboradores. Por ello, la presente investigación se enfoca en recoger y clasificar las percepciones de los colaboradores en relación a la gestión administrativa en la empresa HM Contratistas S.A., Huaraz.

En el sentido indicado, la presente investigación se fundamentó en los siguientes antecedentes internacionales, nacionales y locales:

El artículo científico titulado Impacto de la Gestión Administrativa sobre la Eficiencia de la actividad Pesquera Artesanal - Cantón Manta, de (Lara Ocaña, 2017), publicado por Universidad Laica Eloy Alfaro, en Manabí, Ecuador, presento como problema ¿De

qué manera la Gestión Administrativa de los armadores, influye en la eficiencia de la actividad pesquera artesanal del Cantón Manta-Manabí-Ecuador?. En la investigación se demuestra que la información recabada generó datos que permiten afirmar, en la encuesta aplicada se evidenció un nivel de desconocimiento entre un 78% y 100% del efecto de la gestión administrativa de los armadores sobre la eficiencia de la actividad pesquera artesanal. El autor concluye que la Gestión Administrativa de los Armadores definitivamente influye en la Eficiencia de la actividad pesquera artesanal, comprobándose la prueba de hipótesis mediante el coeficiente de Correlación de Spearman que se obtuvo como resultado de 0,987 evidenciando una correlación positiva de muy fuerte a perfecta entre ambas variables, incluyendo cada una de las dimensiones que la componen.

El antecedente contribuye a reforzar que mejorando la gestión administrativa de los armadores definitivamente la eficiencia de la actividad pesquera artesanal mejoraría tal como se pretende en la presente tesis.

El artículo científico titulado Impacto de la Gestión Administrativa y su relación con la Eficiencia y Eficacia en los Servicios Prestados a la Ciudadanía por el Cuerpo de Bomberos de Babahoyo, de (Nivela Zapata, 2014), publicado por Universidad Técnica de Babahoyo, en Los Ríos, Ecuador, presento como problema ¿De qué manera la gestión administrativa, se relaciona con la eficiencia y eficacia en los servicios prestados a la ciudadanía por parte del Cuerpo de Bomberos de Babahoyo?. En la investigación se demuestra que la información recabada generó datos que permiten afirmar, que en la encuesta aplicada la planificación en el área administrativa no se realiza de manera correcta; por lo cual existen problemas de eficiencia y eficacia en los procesos operativos, la organización no se encuentra relacionada de manera

coordinada y no cuentan con un plan de capacitación con la ciudadanía sobre los servicios que presta esta institución. El autor concluye que la gestión administrativa que se aplica en el benemérito Cuerpo de Bomberos de Babahoyo, no presenta eficiencia y eficacia en la toma de decisiones; porque las personas que llevan la dirección del cuerpo de bomberos no cuentan con formación profesional en área administrativa.

El antecedente contribuye a reforzar que la gestión administrativa es importante en cualquier tipo de organización por lo tanto la buena administración contribuye a que la organización sea eficiente y eficaz.

El artículo científico titulado Impacto de la Gestión administrativa y nivel de eficiencia en las compras del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, Distrito de Tarapoto periodo 2017, de (Palmer Vásquez, 2017), publicado por Universidad César Vallejo, en Tarapoto, Perú, presento como problema ¿Cuál es la relación entre la gestión administrativa con la eficiencia en las compras del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, Distrito de Tarapoto periodo 2017?. En la investigación se demuestra que la información recabada generó datos que permiten afirmar, que la gestión administrativa se encuentra en un nivel regular con un 80%, en tanto la eficiencia en las compras en un 53% encontrándose en un nivel regular. El autor concluye que no existe relación entre la gestión administrativa y la eficiencia en las compras del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, ambas variables son independientes.

El antecedente contribuye a reforzar que la gestión administrativa se puede encontrar bien, pero los procesos de las diferentes áreas si se encuentran aislados la eficiencia no será buena.

El artículo científico titulado La Administración dinámica y la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Yanacancha 2018, de (Oceda Jimenes & Rojas Basilio, 2018), publicado por Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en Pasco, Perú, presento como problema ¿De qué manera la implementación de una administración dinámica se relaciona con la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Yanacancha, durante el periodo 2018?. En la investigación se demuestra que la información recabada generó datos que permiten afirmar, que el 57% de los gestores se preocupan por difundir el propósito y los objetivos fundamentales de la municipalidad de lo cual se puede determinar que existe una difusión favorable de los objetivos entre los gestores. El autor concluye que las variables de estudio son dependientes; en ese sentido se puede afirmar que existe influencia significativa entre la comunicación y la eficiencia de gestión de la Municipalidad Distrital de Yanacancha, asimismo la comunicación forma parte de administración dinámica por consiguiente incide significativamente en la eficiencia.

El antecedente contribuye a reforzar que la variable administración dinámica influye en la eficiencia de la organización, definitivamente la administración es parte de todas las áreas de una organización.

El artículo científico titulado Diseño y Gestión de un Sistema de Operaciones para incrementar la Eficiencia Operacional en la Empresa Ipsycom Ingenieros S.R.L., de (Olivera Sagástegui & Regalado Roca, 2015), publicado por Universidad Privada del Norte, en Cajamarca, Perú, presento como problema ¿En qué medida el diseño y la gestión de un sistema de operaciones incrementarán la eficiencia operacional de la empresa Ipsycom Ingenieros S.R.L. en la ciudad de Cajamarca?. En la investigación

se demuestra que la información recabada demuestra que la producción de la empresa cuenta con deficiencias tales como: no cuenta con tiempos definidos de producción, mala distribución de planta, una deficiente mano de obra, falta de compromiso del personal, falta de capacitación a los trabajadores, falta de planificación de producción, mala planificación del tiempo de producción en cada máquina, exceso de tiempo de actividades improductivas como el almacenaje, el transporte, además existe una demora para realizar el control de calidad. El autor concluye que la eficiencia operacional en el área de producción tuvo un incremento mediante la aplicación del diseño y gestión de un sistema de operaciones, realizando la comparación del plan agregado con la evaluación de la producción actual, dio un ahorro de S/. 76,396.78 nuevos soles (el 22.23%) en el costo total de producción al mes; el costo de producción actual es de S/ 343,719.22 nuevos soles con la propuesta el costo se reduciría a S/ 267,322.44 nuevos soles.

El antecedente contribuye a reforzar la variable eficiencia, teniendo en cuenta que la gestión operacional es parte de la gestión administrativa teniendo en cuenta que realizo mejoras en su proceso de recursos humanos, lo cual estaba muy improductivo.

El artículo científico titulado Gestión administrativa y crecimiento de las Mypes de calzado en el distrito El Porvenir, provincia de Trujillo 2016, de (Rodríguez Ponce, 2017), publicado por Universidad Privada Antenor Orrego, en Trujillo, Perú, presento como problema ¿Cuál es la relación entre la gestión administrativa y el crecimiento de las Mypes de calzado en el distrito El Porvenir, provincia de Trujillo 2016?. En la investigación se demuestra que la información recabada indica que el 87% de las encuestas aplicadas a las Mypes de calzado no cuentan con herramientas de gestión, y solo el 13% tiene alguna herramienta de gestión, tampoco cuenta con un plan

estratégico y las actividades que realizan con son eficientes, lo cual no las hace competentes. El autor concluye que la gestión administrativa se relaciona de manera directa con la del crecimiento, si la organización logrará aplicar una herramienta de gestión administrativa existiría un el crecimiento en las Mypes logrando el éxito esperado.

El antecedente contribuye a reforzar la variable gestión administrativa se relaciona directamente con el crecimiento de la organización y en ese sentido se debe considerar aplicar por lo menos una herramienta de gestión que le permita lograr sus objetivos trazados.

Respecto a las bases teórico científicas, de acuerdo a lo indicado en la (Ramírez, Ramírez, & Calderón, 2017), señala que el Diccionario Enciclopédico Plaza & Janes (2007) define gestión como el acto de realizar actividades que le permita cumplir con el logro de los objetivos de la empresa. Y para George Terry señala que la administración es un proceso diferenciador que se basa en planear, organizar, ejecutar y controlar, para el logro de los objetivos mediante el uso de recursos tanto materiales como humanos.

Proceso mediante el cual se realizan funciones gerenciales como planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. Asimismo, su aplicación se da a cualquier tipo de empresa y tamaño, teniendo como meta crear valor agregado. Por otra parte, empresa hace referencia a un negocio, institución pública o cualquier otro tipo de organización; que pueden ser organizaciones lucrativas como a no lucrativas. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, págs. 4-5)

En base a las definiciones de los autores se determina que la gestión administrativa se aplica las cinco funciones gerenciales de la administración; planificación, organización, integración de personal, dirección y control; de tal manera que permita realizar la toma de decisiones de manera eficiente y oportuna para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

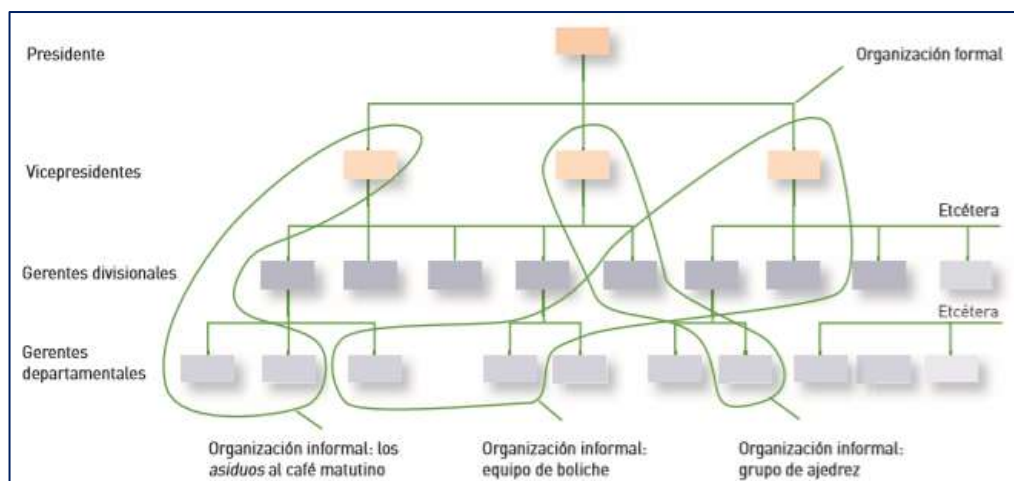
A continuación, se detalla cada una de las funciones administrativas:

Planeación, es la función principal de la administración apoya en escoger la misión y objetivos de una organización, apoya en la toma de decisiones y tomar la alternativa correcta. Asimismo, coopera en la gestión gerencial y contribuye a seguir patrones de control, la planeación apoya a la función control. Los planes pueden clasificarse como: misión, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 108)

Por otra parte, se describe brevemente la clasificación de la planeación a continuación: la misión, identifica las actividades principales de la empresa, sus valores y relaciones; los objetivos, las metas planteadas que es lo que desea lograr la empresa; estrategias, está referido a los planes de acción que la empresa aplicara para el cumplimiento de sus objetivos; políticas, directrices y normas a seguir por los colaboradores de la empresa; procedimientos, son los procesos y/o actividades a seguir de manera cronológica; reglas, es una decisión gerencial que establece las acciones específicas a realizar; programas, agrupa metas, políticas, procedimientos, reglas y siempre debe contar con un presupuesto asignado; y finalmente presupuesto, considerado el plan de obtención de resultados. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, págs. 110-113)

Organizar, está referida a la estructura organizacional de la empresa la jerarquización y sus funciones por puestos, lo cual permita a los colaboradores desempeñar de manera eficiente sus labores, garantizando un clima laboral armonioso. Por otra parte, la organización puede ser formal e informal. La organización formal, cuenta con su estructura debidamente organizada que le permita a los colaboradores a contribuir de manera efectiva al cumplimiento de las metas, pero a pesar de ser formal debe considerar ser flexible. Y la organización informal se forma cuando los colaboradores se unen por relaciones interpersonales y ello conlleva que el equipo de trabajo obtenga resultados comunes en beneficio de la empresa. A continuación, se muestra en figura 1 ambos tipos de organización. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, págs. 200-202)

Figura 1: Organización formal e informal

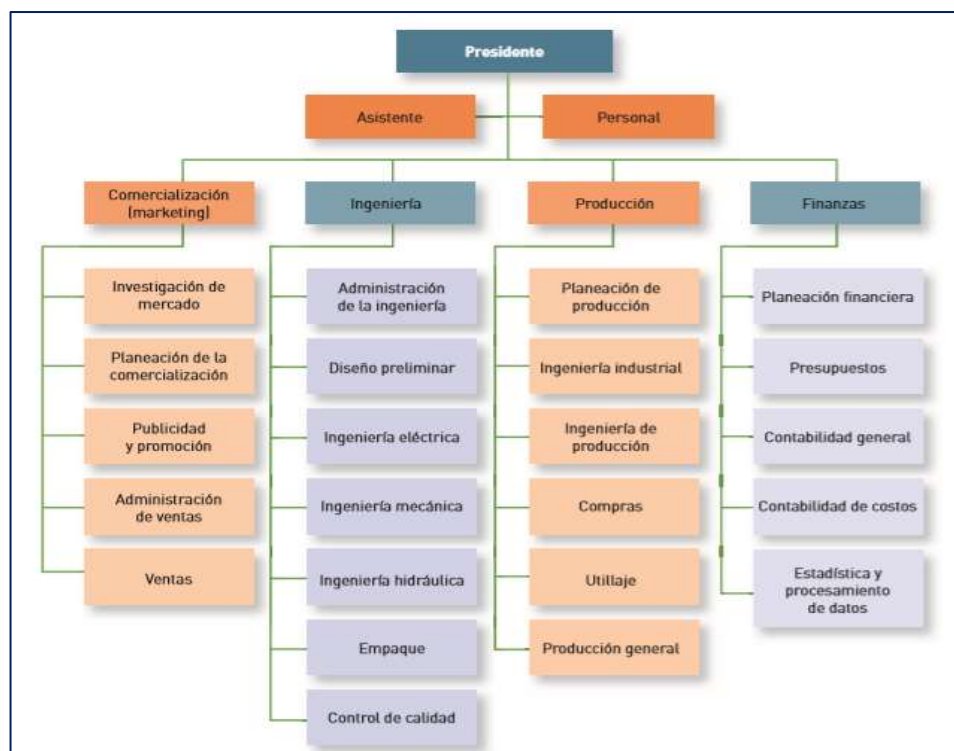


Fuente: (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 201)

Por otra parte, se cuenta con niveles organizacionales que tienen como propósito organizar a los colaboradores de manera adecuada y en base a niveles de tal manera que exista jerarquías que supervisen a los niveles más bajos. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, págs. 202-203)

Tipos de estructura organizacional, la estructura organizacional de las empresas debe ser diseñada de acuerdo a su departamentalización y de acuerdo a las funciones básicas, de tal manera que permita a los colaboradores agregar utilidad al producto o servicio que se brinda. La estructura por departamentos permite una coordinación adecuada para lograr varios aspectos de la planeación. En la figura 2 se muestra la departamentalización por funciones de la empresa y tiene ventajas y desventajas, entre las principales ventajas tenemos: se sigue el principio de la especialización profesional y se cuenta con medios para un control desde la cima; y las desventajas principales tenemos: se reduce la coordinación entre funciones y la responsabilidad de las utilidades se concentra exclusivamente en la cima. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, págs. 218-219)

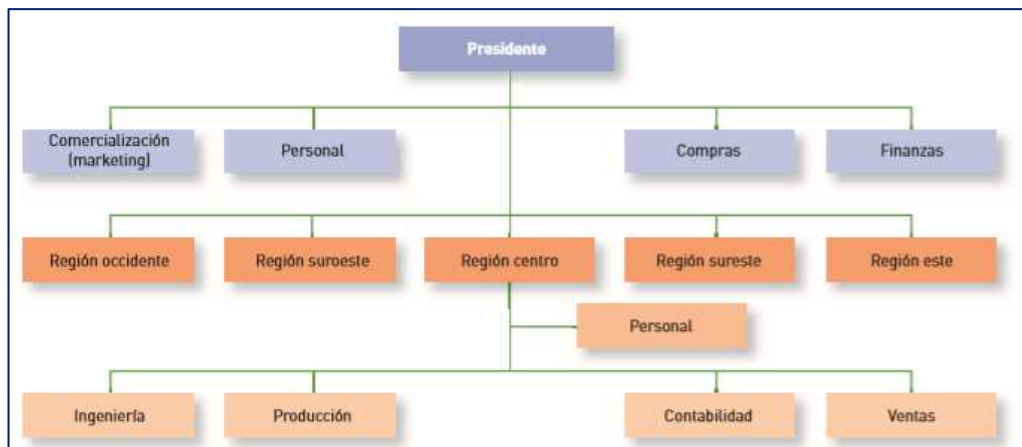
Figura 2: Estructura departamentalización por funciones



Fuente: (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 219)

Otro tipo de estructura es la departamentalización por territorio o geográfica, es utilizada por organizaciones que mantienen sucursales en diferentes zonas del país y que pueden ser agrupadas por una sola gerencia, tal como se muestra en la figura 3. Entre las ventajas principales tenemos: coloca la responsabilidad en un nivel inferior, mejora la comunicación directa con los interesados por sucursales y proporciona una capacitación firme para los gerentes generales. Y las desventajas son como sigue: requiere de más personas capacitadas en la gerencia general, dificulta el control a la alta gerencia. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, págs. 219-220)

Figura 3: Estructura departamentalización por territorio o zona geográfica

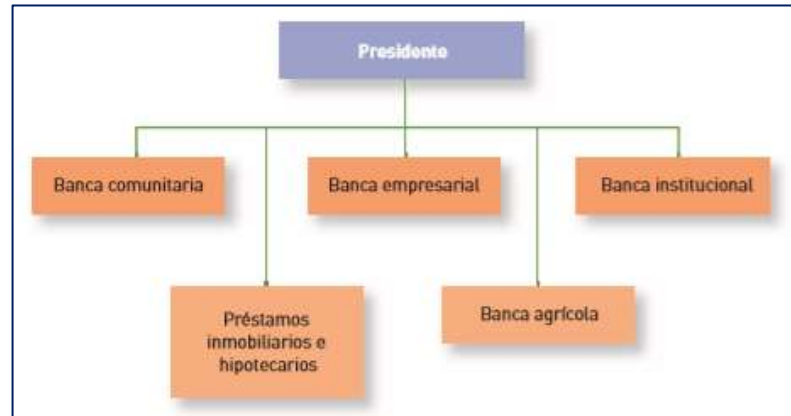


Fuente: (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 220)

Asimismo, se cuenta con la departamentalización por grupo de clientes y se basa a la agrupación de sus clientes de acuerdo a las actividades o giro del negocio, como también a sus características del cliente si es mayorista o detallista. Dentro de las ventajas principales de esta estructura tenemos: enfoque en las necesidades de los clientes y desarrolla experiencias en las áreas de clientes. Y entre las desventajas tenemos: requiere de gerentes y personal especializado relacionado a temas de clientes y los grupos de clientes no estén bien definidos. En la figura 4 se muestra el diseño de

estructura departamentalización por grupo de clientes. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, págs. 220-221)

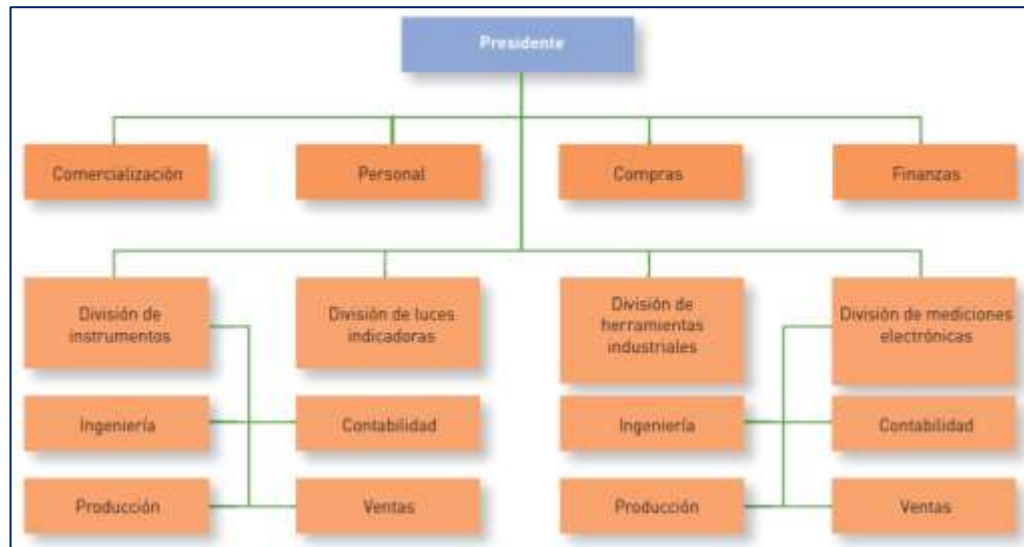
Figura 4: Estructura departamentalización por clientes



Fuente: (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 221)

Otro tipo de departamentalización es por producto, permite a la gerencia realizar delegaciones de funciones y brindando amplia autoridad a cada ejecutivo de una división. Las ventajas de este tipo de estructura son: dirige atención y esfuerzo en la línea de productos, permite el crecimiento del producto y/o servicio, mejora la coordinación de las actividades funcionales; y como desventajas tiene: requiere de colaboradores con capacidades en la gerencia general y la supervisión desde la alta gerencia no se realiza de manera segura. En la figura 5 se muestra el tipo de estructura de departamentalización por producto (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, págs. 221-222)

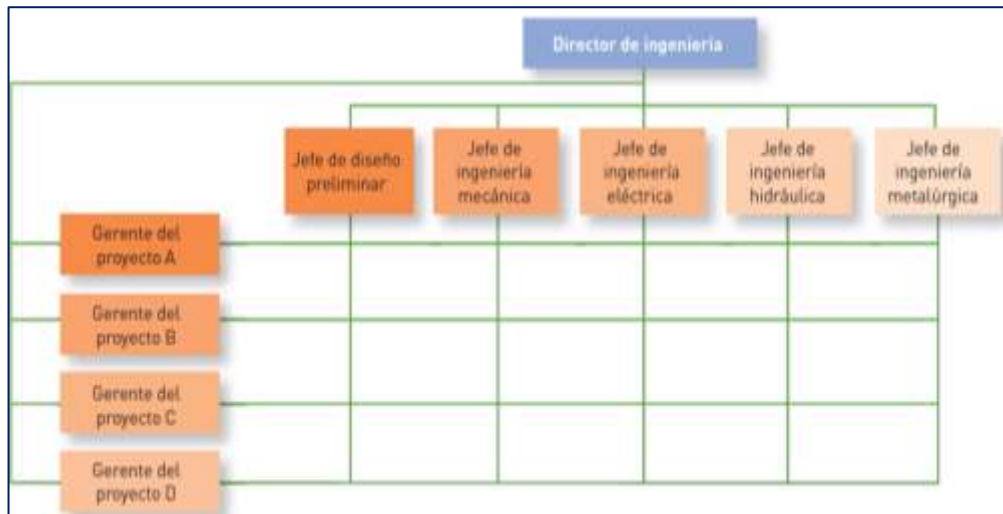
Figura 5: Estructura departamentalización por producto



Fuente: (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

Y finalmente, tenemos la organización matricial, esta estructura es la combinación del modelo departamentalización funcional y de producto, es usada por empresas constructoras, industriales, publicitarias entre otras. La ventaja principal es que está orientada a los resultados finales y como desventaja puede existir conflicto en la autoridad organizacional. En la figura 6 se muestra el diseño de estructura departamentalización matricial (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 223)

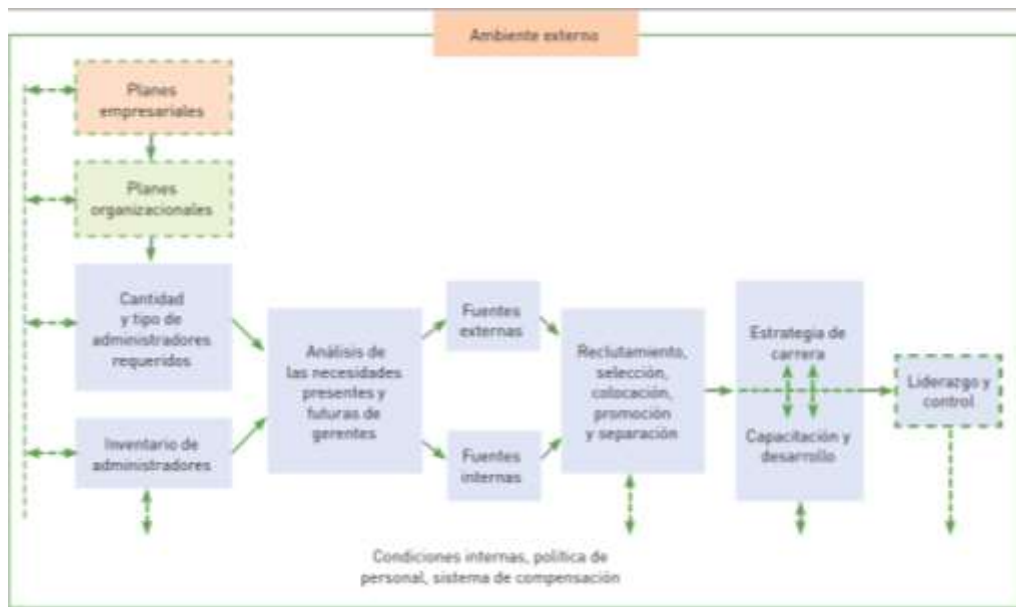
Figura 6: Estructura departamentalización matricial



Fuente: (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 223)

Integrar personal, se encarga de mantener todos los puestos cubiertos dentro de la estructura organizacional de una empresa, identifica las necesidades de la fuerza laboral que se requiere y recluta, selecciona, coloca, promueve y evaluar a los colaboradores de una organización determinada, debe verificar que las personas que ocuparan los puestos de trabajo realicen sus actividades con efectividad, eficiencia y, por consiguiente, con eficacia. Se encuentra estrechamente ligada a la función organización. Por otra parte, mediante el enfoque sistémico la integración de personal se relaciona con la administración total de una empresa, la cual se muestra en la figura 7, el modelo, afecta la dirección, el control y requiere del apoyo de la dirección, este enfoque debe ser de sistema abierto, está ligado al ambiente externo, asimismo, los factores internos que deben ser tomados en cuenta tenemos: las políticas de personal, el clima organizacional y el sistema de compensaciones; y del ambiente externo se debe tener en cuenta la tecnología (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, págs. 284-286)

Figura 7: Estructura departamentalización matricial



Fuente: (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 285)

Dirigir, no solo se trata de llevar la dirección de una organización, si no también planear, diseñar la estructura organizacional, integrar al personal y medir mediante controles de tal manera que se logre el cumplimiento de las metas organizacionales. Es muy importante que la dirección tenga en cuenta la motivación, el liderazgo y la comunicación como estrategias para conseguir el compromiso de los colaboradores. Para los colaboradores es muy importante alcanzar los resultados esperados, siempre y cuando siempre y cuando no violen la dignidad de las personas, la dignidad individualizada se conceptualiza en el respeto hacia las personas sin tener en cuenta el cargo que ocupen teniendo en cuenta que todos forman parte del engranaje de la organización y lo más importante son seres humanos que merecen que se les trate como tal. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 387)

Controlar, está referido a la medición del desempeño de los colaboradores que permita garantizar el cumplimiento de los objetivos y a la vez con los planes diseñados. Es

preciso resaltar que, sin objetivos y planes, no existirá control. Para realizar un control básico se requiere de tres (3) pasos: establecer estándares, medir el desempeño y corregir las variaciones de los estándares y planes. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 496)

Respecto al marco conceptual las definiciones que se detallan a continuación fueron tomadas del glosario de términos de CYTA (Alhama Belamaric, Alonso Arrastía, & Cuevas Cañizares, s/f): Benchmarking, proceso mediante el cual se evalúa a los productos, servicios y procedimientos dentro de una organización y se reconocen sus mejores prácticas; Control, seguimiento de las actividades para cumplir con los objetivos planteados; Control de calidad, mediante inspecciones garantizar la calidad, Desempeño, se realiza la evaluación del desempeño de los colaboradores para medir el conocimiento, las capacidades y habilidades para que exista una retroalimentación; Dirección por objetivos, proceso en el cual se definen los objetivos de la organización con la participación de todos los integrantes; Eficacia, es la disposición que tiene la organización para el cumplimiento de su misión; Misión, es el fin y/o la razón de ser de una organización; Objetivo, metas que se formulan las organizaciones para un corto, mediano y largo plazo; Productividad, mide el rendimiento de una organización de servicios y/o productos incluyendo a la eficiencia y eficacia; Visión, se basa en los valores y hacia donde desea llegar una organización de manera general.

1.2. Formulación del problema

1.2.1 General

¿Cuáles son las percepciones que los colaboradores tienen sobre la gestión administrativa de la Empresa HM Contratistas S.A., Huaraz - 2019?

1.3. Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Analizar la percepción que tienen los colaboradores sobre la gestión administrativa de la Empresa HM Contratistas S.A., Huaraz - 2019.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar la percepción de los colaboradores según la dimensión planificación en la Empresa HM Contratistas S.A. durante el año 2019.
2. Identificar la percepción de los colaboradores según la dimensión organización en la Empresa HM Contratistas S.A. durante el año 2019.
3. Determinar la percepción de los colaboradores según la dimensión integración de personal en la Empresa HM Contratistas S.A. durante el año 2019.
4. Determinar la percepción de los colaboradores según la dimensión dirección en la Empresa HM Contratistas S.A. durante el año 2019.

5. Determinar la percepción de los colaboradores según la dimensión control en la Empresa HM Contratistas S.A. durante el año 2019.

1.4. Hipótesis

1.4.1 Hipótesis general

El análisis de la percepción que tienen los colaboradores sobre la gestión administrativa de la Empresa HM Contratistas S.A., Huaraz – 2019, es altamente positiva.

1.4.2 Hipótesis específicas

1. La percepción de los colaboradores en la dimensión planificación en la Empresa HM Contratistas S.A. durante el año 2019, son altamente positivas.
2. La percepción de los colaboradores en la dimensión organización en la Empresa HM Contratistas S.A. durante el año 2019, son altamente positivas.
3. La percepción de los colaboradores en la dimensión integración de personal en la Empresa HM Contratistas S.A. durante el año 2019, son altamente positivas.
4. La percepción de los colaboradores en la dimensión dirección en la Empresa HM Contratistas S.A. durante el año 2019, son altamente positivas.

5. La percepción de los colaboradores en la dimensión control en la Empresa HM Contratistas S.A. durante el año 2019, son altamente positivas.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

La investigación fue de tipo Investigación No Experimental – Transversal – Descriptiva.

El presente estudio fue una investigación No experimental, porque no se realiza manipulación de variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. Hernández, Fernández & Baptista (2010, pág. 149).

Transversal - descriptiva, fue transversal porque los datos fueron recolectados en un solo momento y tiempo único, tiene como propósito describir las variables y analizar su incidencia y fue descriptiva porque precisa los fenómenos y situaciones, detalla rasgos y características de cualquier fenómeno que se observe y/o estudie. Hernández, Fernández & Baptista (2010, págs. 151-153).

El diseño de investigación de este trabajo corresponde al diseño descriptivo simple, su esquema es el que se presenta a continuación:

M → O

Dónde:

M = Muestra

O = Gestión administrativa

2.2. Población y muestra

2.2.1. Población

La población en estudio considerada fue de 24 colaboradores de la empresa HM Contratistas S.A.

2.2.2. Muestra

Dado que la población es pequeña se trabajó con la totalidad de los colaboradores de la empresa HM Contratistas SA.

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

2.3.1. Técnicas

Como fuente primaria se aplicó la técnica de la encuesta, la cual fue un cuestionario compuesto de 48 preguntas que fueron aplicadas a los colaboradores de la empresa.

Según Naresh K, las encuestas son cuestionarios estructurados prediseñados de acuerdo al tema a investigar para obtener datos concretos de una muestra específica. Thompson (2010)

2.3.2. Instrumentos

Se aplicó un cuestionario para analizar la gestión administrativa de los colaboradores de la empresa en estudio.

El cuestionario consto de 48 preguntas, los ítems se distribuyen: planificación (10 ítems), organización (12 ítems), integración de personal (10 ítems), dirección (10 ítems) y control (6 ítems).

El instrumento fue tomado de Borrea T. y Mc'Cubbin S. "Percepción de la gestión administrativa y su relación con el desempeño laboral de la fuerza de ventas de la editorial Sabe Usted de Libros de Trujillo en el año 2017" y adaptado para la aplicación de la presente investigación.

El instrumento fue evaluado en su confiabilidad a través de la aplicación a una muestra de piloto a 24 sujetos con características semejantes a las de la muestra del estudio de interés.

Tabla 1: Valoración de criterios

Criterio	Valoración
Definitivamente Si	5
Probablemente Si	4
Indeciso	3
Probablemente No	2
Definitivamente No	1

Tabla 2: Rangos de criterios

Gestión Administrativa						
Rangos	Planificación	Organización	Integración de Personal	Dirección	Control	Total
Muy Favorable	38 - 48	38 - 48	38 - 48	38 - 48	38 - 48	174 - 240
Favorable	29 - 37	29 - 37	29 - 37	29 - 37	29 - 37	133 - 173
Medio	20 - 28	20 - 28	20 - 28	20 - 28	20 - 28	92 - 132
Desfavorable	11 - 19	11 - 19	11 - 19	11 - 19	11 - 19	51 - 91
Muy Desfavorable	2 - 10	2 - 10	2 - 10	2 - 10	2 - 10	10 - 50

Por otra parte, se utilizó documentos internos de la propia empresa para obtener la información necesaria y analizarla de manera que se analice la gestión administrativa durante el año 2019.

2.4. Procedimiento

La encuesta se elaboró en base a un cuestionario de 48 preguntas de acuerdo a las cinco (5) dimensiones: planificación, organización, integración de personal, dirección y control que permitirá recoger la información necesaria para la investigación. Luego de su elaboración se procedió a contactar con la secretaria de la empresa HM Contratistas, con la cual se realizó las coordinaciones necesarias para que su personal realizara la encuesta. La misma que fue devuelta debidamente contestada todas las preguntas y de manera escaneada y luego esta fue tabulada en MS Excel para luego ser analizada con tablas y gráficos (estadística descriptiva).

CAPÍTULO III. RESULTADOS

En base a las encuestas aplicadas se pudo determinar qué la gestión administrativa se relaciona de manera significativa en la eficiencia de las Empresa HM Contratistas S.A. en la ciudad de Huaraz, a continuación, se presentan los resultados obtenidos en la encuesta aplicada.

En base a la encuesta aplicada de Gestión Administrativa en los colaboradores de la empresa HM Contratistas S.A. en la ciudad de Huaraz, 2019 se determinaron los siguientes resultados detallados

Tabla 3: Resultados de la Gestión Administrativa

	Planificación		Organización		Integración de Personas	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Muy Favorable	3	13%	16	67%	2	8%
Favorable	16	67%	7	29%	10	42%
Medio	4	17%	1	4%	12	50%
Desfavorable	1	4%	0	0%	0	0%
Muy Desfavorable	0	0%	0	0%	0	0%
Total	24	100%	24	100%	24	100%
Promedio	32.6	Favorable	38.9	Muy Favorable	30.4	Favorable

	Dirección		Control		Gestión Administrativa	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Muy Favorable	4	17%	0	0%	3	13%
Favorable	16	67%	0	0%	18	75%
Medio	3	13%	5	21%	3	13%
Desfavorable	1	4%	17	71%	0	0%
Muy Desfavorable	0	0%	2	8%	0	0%
Total	24	100%	24	100%	24	100%
Promedio	31.6	Favorable	16.1	Desfavorable	149.6	Favorable

Fuente: Cuestionario de gestión administrativa.
Elaboración: Autora del proyecto

En la tabla 3 a nivel general, se puede apreciar que el 75% de los encuestados tiene una percepción favorable de la gestión administrativa, el 13% muy favorable y el 13% una percepción media.

También se puede apreciar que el 67% de los encuestados tiene una percepción favorable de la dimensión planificación, el 17% una percepción media, el 13% muy favorable y el 4% desfavorable.

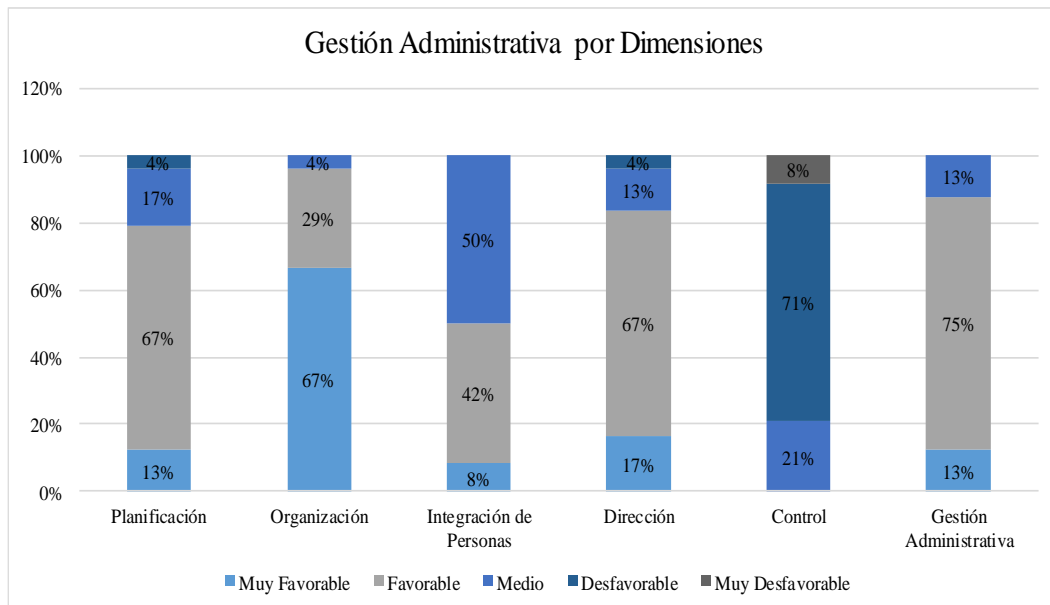
Asimismo, se puede apreciar que el 67% de los encuestados tiene una percepción muy favorable de la dimensión organización, el 29% favorable y 4% una percepción media.

Además, se puede apreciar que el 50% de los encuestados tiene una percepción media de la dimensión integración de personas, el 42% favorable y 8% muy favorable.

De esa misma manera, se puede apreciar que el 67% de los encuestados tiene una percepción favorable de la dimensión dirección, el 17% muy favorable, 13% media y 4% desfavorable.

Adicionalmente, se puede apreciar que el 71% de los encuestados tiene una percepción desfavorable de la dimensión control, el 21% medio y 8% muy desfavorable.

Figura 8: Resultados de la Gestión Administrativa por Dimensiones



Fuente: Cuestionario de gestión administrativa.
Elaboración: Autora del proyecto

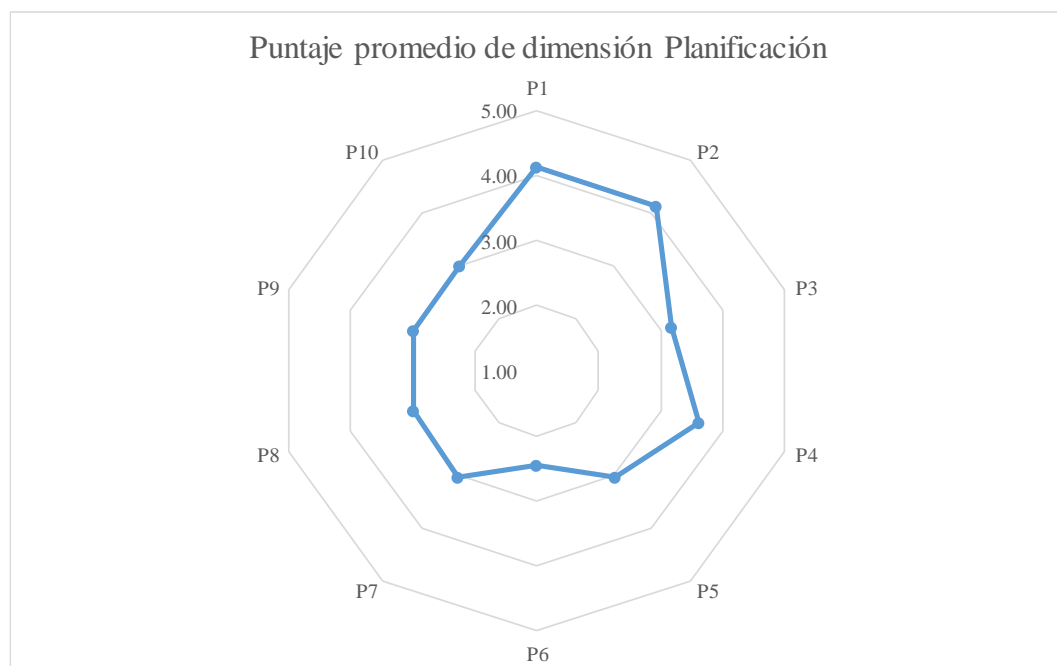
En la Figura 8 se puede apreciar que el 75% de los encuestados tiene una percepción favorable de la gestión administrativa, 13% muy favorable y 13% una percepción media. Cabe precisar, que, a pesar de haber obtenido una percepción favorable, la gestión viene siendo deficiente por los diferentes aspectos que se han dejado constancia en cada una de las dimensiones de la gestión y que deben ser consideradas para realizar las mejoras respectivas de manera inmediata. Especialmente hay que tener en cuenta la mejora en la dimensión control que es la que se ubica dentro del nivel desfavorable.

Tabla 4: Resultados de la Dimensión de Planificación por preguntas

PREGUNTA	Alternativas					Promedio
	Definitivamente	Probablemente	Indeciso	Probablemente	Definitivamente	
	Si	Si	Indeciso	No	No	
1. ¿Da conocer a sus colaboradores sobre la misión de la empresa?	15	2	4	2	1	4.17
2. ¿Da conocer a sus colaboradores sobre la visión de la empresa?	15	2	3	3	1	4.13
3. ¿Considera Ud. los objetivos de la empresa como suyos?	1	5	16	1	1	3.17
4. ¿Conoce usted las metas que tiene la empresa?	3	14	4	1	2	3.63
5. ¿Considera que los procesos de la empresa reducen los tiempos de las actividades?	1	4	16	1	2	3.04
6. ¿La empresa cuenta con indicadores que midan los procesos de la empresa?	3	1	2	16	2	2.46
7. ¿La empresa tiene políticas definidas?	2	2	16	3	1	3.04
8. ¿Las políticas de la empresa benefician a los colaboradores?	2	2	15	4	1	3.00
9. ¿Considera que la programación de las actividades se relaciona con las funciones de los colaboradores?	2	2	15	4	1	3.00
10. ¿Los programas de actividades están diseñados para mejorar los tiempos?	2	2	15	4	1	3.00

Fuente: Cuestionario de gestión administrativa.
Elaboración: Autora del proyecto

Figura 9: Puntaje promedio de dimensión Planificación



Fuente: Cuestionario de gestión administrativa.
Elaboración: Autora del proyecto

En la dimensión Planificación (Tabla 4) se observa que los factores críticos son los que obtienen menor promedio, tales como:

- La empresa no cuenta con indicadores que midan los procesos de la empresa.
(Prom P6 = 2.46)
- Las políticas de la empresa no benefician a los colaboradores. (Prom P8 = 3.00)
- Considera que la programación de las actividades no se relaciona con las funciones de los colaboradores. (Prom P9 = 3.00)
- Los programas de actividades no están diseñados para mejorar los tiempos. (Prom P10 = 3.00)

El promedio obtenido en la pregunta 6 es de 2.46 lo cual refleja que existe deficiencia en la empresa en la medición de los procesos, asimismo en las preguntas 8, 9 y 10 se obtuvo un promedio de 3.00 existiendo deficiencia también, lo cual debe considerarse para realizar mejoras.

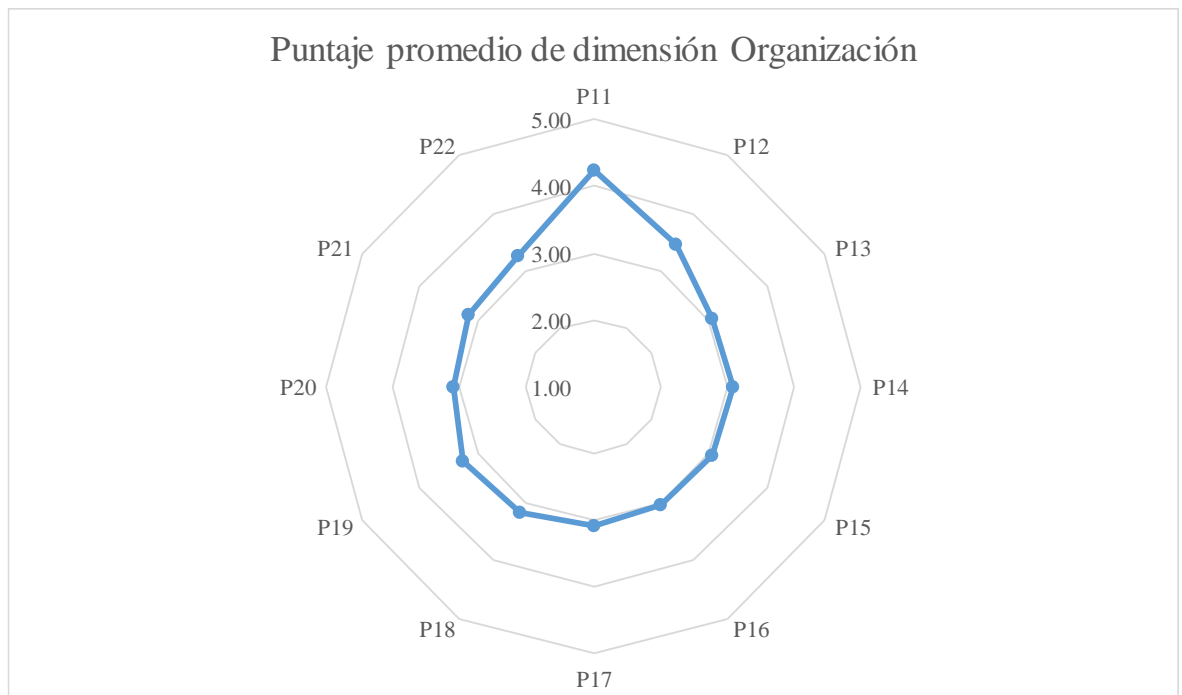
Tabla 5: Resultados de la Dimensión de Organización por preguntas

PREGUNTA	Alternativas					Promedio
	Definitivamente	Probablemente	Indeciso	Probablemente	Definitivamente	
	Si	Si		No	No	
11. ¿Conoce usted el organigrama de la empresa?	15	3	4	1	1	4.25
12. ¿Conoce Ud. como está integrado el organigrama?	1	16	3	1	3	3.46
13. ¿Considera que la designación de las funciones de los colaboradores es la adecuada?	2	3	14	4	1	3.04
14. ¿Cree usted que exista duplicidad de funciones en alguna de las áreas?	3	2	14	4	1	3.08
15. ¿La empresa realiza una evaluación de los puestos?	2	3	14	4	1	3.04
16. ¿Tiene conocimiento de qué manera la empresa les designan las funciones a los colaboradores?	2	3	14	4	1	3.04
17. ¿La empresa cuenta con un programa de incentivos según la calificación del colaborador?	3	5	10	3	3	3.08
18. ¿Se cuenta con una relación del personal actualizada?	2	6	12	2	2	3.17
19. ¿La empresa maneja un seguimiento de las actividades del personal?	2	5	15	1	1	3.25
20. ¿Existe algún plan de prestaciones para el personal?	2	4	13	4	1	3.08
21. ¿Cuentan con momentos de actividades deportivas?	2	5	13	3	1	3.17
22. ¿La empresa tiene normas de seguridad internas en caso de algún desastre?	2	5	15	1	1	3.25

Fuente: Cuestionario de gestión administrativa.

Elaboración: Autora del proyecto

Figura 10: Puntaje promedio de dimensión Organización



Fuente: Cuestionario de gestión administrativa.
 Elaboración: Autora del proyecto

En la dimensión Organización (tabla 5) se observa que los factores críticos son los que obtienen menor promedio, tales como:

- Considera que la designación de las funciones de los colaboradores no es la adecuada. (Prom P13 = 3.04)
- La empresa no realiza una evaluación de los puestos. (Prom P15 = 3.04)
- Los colaboradores no tienen conocimiento de qué manera la empresa les designa las funciones. (Prom P16 = 3.04)

En las preguntas 13, 15 y 16 el promedio obtenido es de 3.04 lo cual refleja que existe deficiencia en la empresa en la designación de funciones, evaluación de puestos, por lo cual debe considerarse para realizar mejoras.

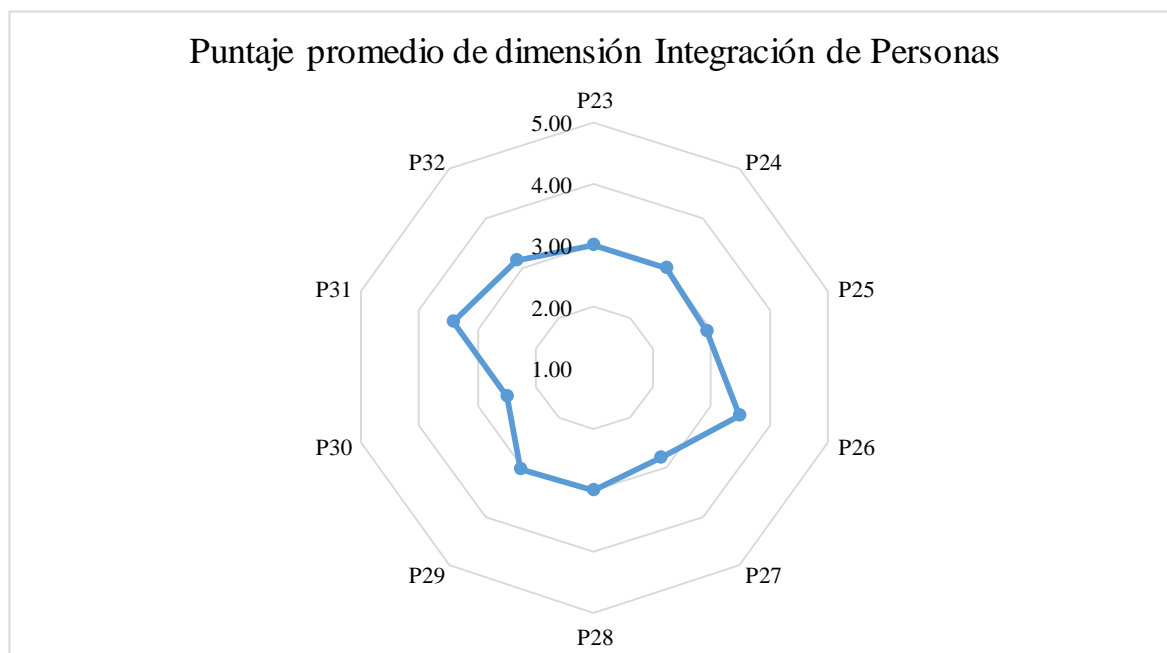
Tabla 6: Resultados de la Dimensión de Integración de Personas por preguntas

PREGUNTA	Alternativas					Promedio
	Definitivamente	Probablemente	Indeciso	Probablemente	Definitivamente	
	Si	Si		No	No	
23. ¿Tiene conocimiento que tipo de reclutamiento utiliza la organización?	3	6	4	10	1	3.00
24. ¿Tiene conocimientos sobre las fuentes de reclutamiento que emplea la empresa?	3	6	4	10	1	3.00
25. ¿Se realizan exámenes psicológicos al momento de la selección del personal?	3	5	4	11	1	2.92
26. ¿Tiene conocimiento quien autoriza la selección del personal?	3	13	2	5	1	3.50
27. ¿La empresa cuentan con un programa de promoción de puestos?	1	7	3	13	0	2.83
28. ¿Siente que la empresa le otorga la posibilidad de ascender de puesto?	1	3	16	3	1	3.00
29. ¿Tienen capacitaciones de acuerdo con sus actividades?	0	3	20	0	1	3.04
30. ¿Considera que las personas que dictan las capacitaciones son especialistas?	0	4	4	16	0	2.50
31. ¿La empresa cuentan con un momento de inducción del personal nuevo?	1	12	8	2	1	3.42
32. ¿Considera que en la inducción se le brindan los datos más importantes de la empresa?	1	4	17	2	0	3.17

Fuente: Cuestionario de gestión administrativa.

Elaboración: Autora del proyecto

Figura 11: Puntaje promedio de dimensión Integración de Personas



Fuente: Cuestionario de gestión administrativa.

Elaboración: Autora del proyecto

En la dimensión Integración de Personas (tabla 6) se observa que los factores críticos son los que obtienen menor promedio, tales como:

- Las personas que dictan las capacitaciones no son especialistas. (Prom P30 = 2.50)
- La empresa no cuenta con un programa de promoción de puestos. (Prom P27 = 2.83)
- No se realizan exámenes psicológicos al momento de la selección del personal. (Prom P25 = 2.92)

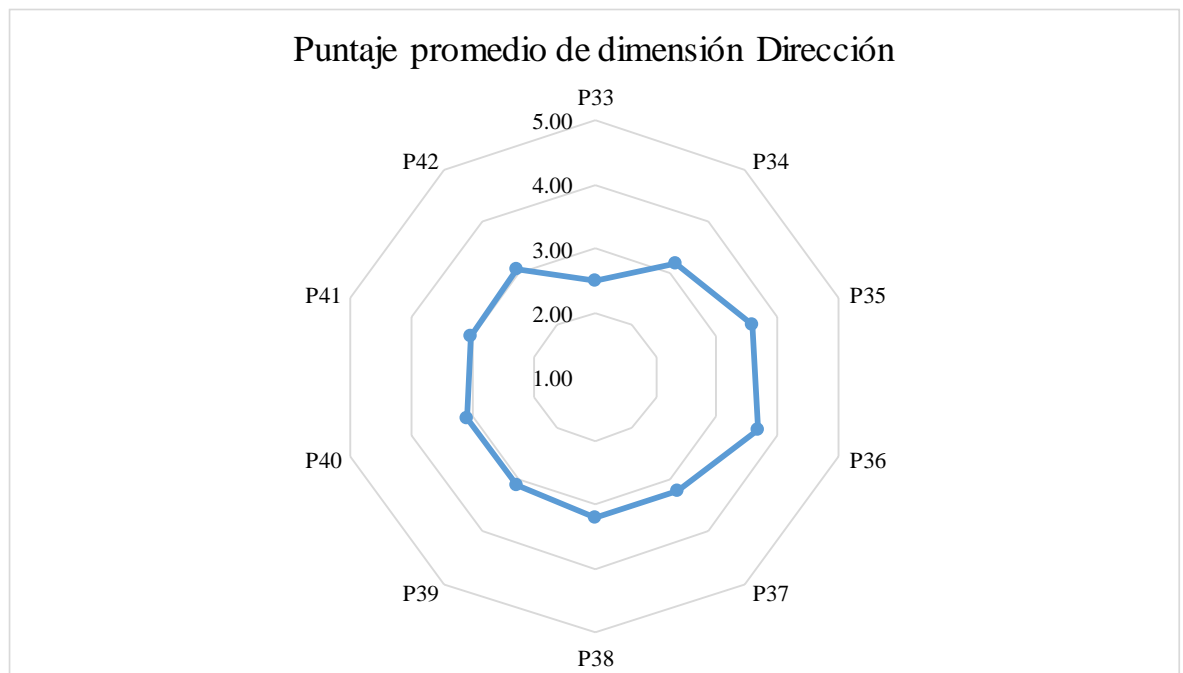
En la tabla 6 se puede observar que el promedio obtenido en la pregunta 30 es de 2.50 lo cual refleja que existe deficiencia con respecto a las personas que realizan las capacitaciones de su personal, la pregunta 28 que obtuvo un puntaje promedio de 2.83 indica que La empresa no cuentan con un programa de promoción de puestos y a la vez en la pregunta 25 que obtuvo un puntaje promedio de 2.92 indica que no cuentan con evaluación psicológica al momento de la evaluación de selección del personal, lo cual debe considerarse para realizar mejoras.

Tabla 7: Resultados de la Dimensión de Dirección por preguntas

PREGUNTA	Alternativas					Promedio
	Definitivamente	Probablemente	Indeciso	Probablemente	Definitivamente	
	Si	Si		No	No	
33. ¿Cree que la comunicación de los jefes y los colaboradores es la adecuada?	1	5	1	15	2	2.50
34. ¿Considera que la empresa le permite comunicar de manera adecuada sus opiniones?	2	3	17	1	1	3.17
35. ¿Considera que su jefe es un líder?	2	16	2	2	2	3.58
36. ¿Siente que su líder lo apoya en sus funciones?	2	16	3	2	1	3.67
37. ¿Es la motivación una prioridad para la organización?	3	2	17	1	1	3.21
38. ¿Tiene conocimiento del modelo de motivación que la empresa aplica en sus colaboradores?	2	4	16	1	1	3.21
39. ¿La organización fomenta la innovación y la creatividad para sus colaboradores?	1	3	18	1	1	3.08
40. ¿Cree que se toma en cuenta la creatividad e innovación para el desarrollo de los proyectos?	1	3	18	1	1	3.08
41. ¿Tiene conocimiento cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones?	1	3	17	2	1	3.04
42. ¿Considera que el organigrama incide en la toma de decisiones?	2	2	17	2	1	3.08

Fuente: Cuestionario de gestión administrativa.
Elaboración: Autora del proyecto

Figura 12: Puntaje promedio de dimensión Dirección



Fuente: Cuestionario de gestión administrativa.
Elaboración: Autora del proyecto

En la dimensión Dirección (tabla 7) se observa que los factores críticos son los que obtienen menor promedio, tales como:

- La comunicación de los jefes y los colaboradores no es la adecuada. (Prom P33 = 2.50)
- Los colaboradores no tienen conocimiento de cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones. (Prom P41 = 3.04)

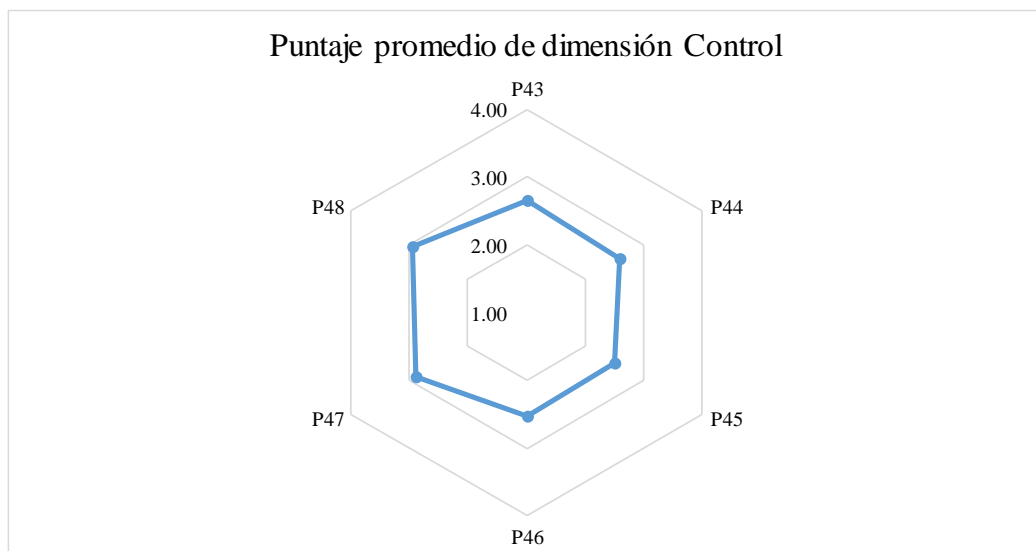
En la tabla 7 se puede apreciar que el promedio obtenido en la pregunta 33 es de 2.50 lo cual refleja que existe deficiencia en la empresa en la comunicación entre jefes y los colaboradores y en la pregunta 41 el proceso para la toma de decisiones, lo cual debe considerarse para realizar mejoras.

Tabla 8: Resultados de la Dimensión de Control por preguntas

PREGUNTA	Alternativas					Promedio
	Definitivamente	Probablemente	Indeciso	Probablemente	Definitivamente	
	Si	Si		No	No	
43. ¿Conoce Ud. cómo se lleva el control de las actividades?	3	4	1	14	2	2.67
44. ¿Conoce Ud. con qué frecuencia se actualizan los sistemas de control?	2	4	2	14	2	2.58
45. ¿Se cuenta con controles financieros, presupuestales y de medición de desempeño?	2	2	4	14	2	2.50
46. ¿Existe un sistema de mapeo para la visita de los clientes?	2	3	3	14	2	2.54
47. ¿La empresa mide la satisfacción de sus clientes?	1	3	14	4	2	2.88
48. ¿La empresa conoce la calidad de los servicios de la competencia?	1	3	15	4	1	2.96

Fuente: Cuestionario de gestión administrativa.
Elaboración: Autora del proyecto

Figura 13: Puntaje promedio de dimensión Control



Fuente: Cuestionario de gestión administrativa.
Elaboración: Autora del proyecto

En la dimensión Control (tabla 8) se observa que los factores críticos son los que obtienen menor promedio, tales como:

- No se cuenta con controles financieros, presupuestales y de medición de desempeño. (Prom P45 = 2.50)

- No existe un sistema de mapeo para la visita de los clientes. (Prom P46 = 2.54)
- Los colaboradores no conocen con qué frecuencia se actualizan los sistemas de control. (Prom P44 = 2.58)

En la tabla 8 se puede apreciar que el promedio obtenido en la pregunta 45 es de 2.50 lo cual refleja que existe deficiencia en la empresa en los controles financieros y de medición de desempeño, como también no mide la satisfacción de sus clientes, no conoce la calidad de servicio de su competencia, entre otros, lo cual debe considerarse para realizar mejoras.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

Identificar la percepción de los colaboradores según la dimensión planificación en la Empresa HM Contratistas S.A. durante el año 2019.

En base a los resultados obtenidos en la dimensión planificación el 67% de los encuestados tiene una percepción favorable de la dimensión planificación, el 17% una percepción media, el 13% muy favorable y el 4% desfavorable. La empresa hace de conocimiento a sus colaboradores sobre la misión y la visión de la empresa, asimismo tienen conocimiento de las metas fijadas, son tres factores importantes que favorecen a la empresa teniendo en cuenta que son de conocimiento de sus colaboradores y fortalecen la gestión de planificación. Por otra parte, lo indicado guarda relación con los resultados del trabajo de investigación de (Nivela Zapata, 2014) concluye que la empresa puede tener una buena planificación, pero no se viene realizando de manera correcta generando ineficiencia en sus procesos. Asimismo, Koontz, Weihrich, & Cannice (2012, págs. 30-31), la planificación permite identificar su misión, visión, objetivos, entre otros, los cuales no se encuentran propuestos de manera adecuada y los colaboradores a pesar de tener conocimiento de los mismos, las acciones que toman para el cumplimiento de los mismos no son las idóneas.

Identificar la percepción de los colaboradores según la dimensión organización en la Empresa HM Contratistas S.A. durante el año 2019.

Los resultados obtenidos en la dimensión organización señala que el 67% de los encuestados tiene una percepción muy favorable, el 29% favorable y 4% una percepción media. La empresa a pesar de contar con una estructura organizacional, no cuenta con las funciones definidas y la estructura no es la adecuada, el organigrama actual genera duplicidad de funciones dentro de la organización. Por otra parte, lo indicado guarda relación con los resultados del trabajo de investigación de (Oceda Jimenes & Rojas Basilio, 2018), concluye que los gestores se preocupan por difundir el propósito y los objetivos fundamentales de la municipalidad para gestionar una administración dinámica dentro de la misma. Asimismo, para Koontz, Weihrich, & Cannice (2012, págs. 30-31 la función organización define los niveles y funciones de los colaboradores en lo cual se desempeñarán para el logro de las metas planteadas, mediante una estructura organizacional efectiva.

Determinar la percepción de los colaboradores según la dimensión integración de personal en la Empresa HM Contratistas S.A. durante el año 2019.

En la dimensión integración de personal los resultados obtenidos fueron el 50% de los encuestados tiene una percepción media, el 42% favorable y 8% muy favorable. La empresa proporciona capacitaciones a su personal, pero no con el capacitador adecuado y tampoco los temas requeridos, lo cual no favorece en nada a los colaboradores, tampoco realiza exámenes psicológicos al momento de la selección de su personal y eso debe ser aplicado para obtener un mejor perfil del personal a contratar. Por otra parte, lo indicado guarda relación con los resultados del trabajo de

investigación de (Olivera Sagástegui & Regalado Roca, 2015), concluye que existe falta de compromiso del personal, capacitación ineficiente, planificación de tiempos mal programados, mejorando el diseño y la gestión el costo de producción podrá reducirse a S/ 267,322.44 nuevos soles. Asimismo, para Koontz, Weihrich, & Cannice (2012, págs. 30-31) la integración de Personal, se encarga de promover, evaluar y planear los puestos de la estructura organizacional que le permita a la organización cumplir con efectividad y eficiencia.

Determinar la percepción de los colaboradores según la dimensión dirección en la Empresa HM Contratistas S.A. durante el año 2019.

En la dimensión dirección obtuvo los siguientes resultados el 67% de los encuestados tiene una percepción favorable, el 17% muy favorable, 13% media y 4% desfavorable. Por otra parte, lo indicado guarda relación con los resultados del trabajo de investigación de (Rodríguez Ponce, 2017), concluye que la gestión administrativa requiere de un líder comprometido que lleve al crecimiento de la organización aplicando las herramientas adecuadas. Asimismo, para Koontz, Weihrich, & Cannice (2012, págs. 30-31) la dirección, debe estar dirigida por una persona con liderazgo, que motive, inspire confianza ante a los colaboradores para que contribuyan a las metas programadas por la organización.

Determinar la percepción de los colaboradores según la dimensión control en la Empresa HM Contratistas S.A. durante el año 2019.

Los resultados obtenidos en la dimensión control se puede apreciar que el 71% de los encuestados tiene una percepción desfavorable de la dimensión control, el 21% medio y 8% muy desfavorable. Por otra parte, lo indicado guarda relación con los resultados del trabajo de investigación de (Rodríguez Ponce, 2017), concluye que la gestión administrativa se relaciona de manera directa especialmente en la dimensión control deben existir indicadores de medición para determinar si la gestión de la empresa se encuentra bien y las metas se logran en base a lo programado, lo cual permita a la empresa el éxito esperado. Por otra parte, Koontz, Weihrich, & Cannice (2012, págs. 30-31) la dimensión control es la función principal de la gestión administrativa porque permite medir el desempeño en relación a las metas programadas como también verificar el cumplimiento de los planes.

4.2 Conclusiones

1. La percepción de la gestión administrativa (tabla 3) que se identificó en la empresa en estudio en base al cuestionario de preguntas realizada a sus colaboradores se ubica en un nivel favorable (promedio = 149.6). En base a estos resultados se puede determinar que los colaboradores consideran que la gestión administrativa que se vienen aplicando en la empresa es buena, pero hay que tener en cuenta que a nivel de las (5) funciones gerenciales, la función control se encuentra desfavorable, por lo tanto, existe falencias en dicha gestión que deben ser superadas.
2. La dimensión planificación (tabla 4) se ubica dentro de un nivel favorable (promedio = 32.6), hay que tener en cuenta que a nivel de preguntas individuales se obtuvieron promedios bajos en los factores que se detallan a continuación: La empresa no cuenta con indicadores que midan los procesos de la empresa (Prom P6 = 2.46), las políticas de la empresa no benefician a los colaboradores (Prom P8 = 3.00), se considera que la programación de las actividades no se relaciona con las funciones de los colaboradores (Prom P9 = 3.00), los programas de actividades no están diseñados para mejorar los tiempos (Prom P10 = 3.00); los cuales forman parte de las debilidades que deben ser superadas por la empresa. Cabe precisar, que la planificación está comprometida con la misión, visión y objetivos de la empresa.
3. La dimensión organización (tabla 5) se ubica dentro de un nivel muy favorable (Promedio = 38.9), hay que tener en cuenta que a nivel de preguntas individuales se obtuvieron promedios bajos en los factores que se detallan a continuación: se

considera que la designación de las funciones de los colaboradores no es la adecuada (Prom P13 = 3.04), la empresa no realiza una evaluación de los puestos (Prom P15 = 3.04), los colaboradores no tienen conocimiento de qué manera la empresa les designa las funciones (Prom P16 = 3.04); y que forman parte de las debilidades que deben ser superadas por la empresa. Cabe precisar, que la organización permite diseñar la estructura organizacional de la empresa como también determinar el diseño de puesto y las funciones lo cual permita cumplir con los planes y objetivos señalados.

4. La dimensión integración de personal (tabla 6) se ubica dentro de un nivel favorable (promedio = 30.4), hay que tener en cuenta que a nivel de preguntas individuales se obtuvieron promedios bajos en los factores que se detallan a continuación: se considera que las personas que dictan las capacitaciones no son especialistas (Prom P30 = 2.50), la empresa no cuenta con un programa de promoción de puestos (Prom P27 = 2.83), no se realizan exámenes psicológicos al momento de la selección del personal (Prom P25 = 2.92); los cuales forman parte de las debilidades que deben ser superadas por la empresa. Cabe precisar, que la dimensión integración de personal debe gestionar el desarrollo de las capacidades y habilidades requeridas en los colaboradores de acuerdo a los perfiles de puesto.

5. La dimensión dirección (tabla 7) se ubica dentro de un nivel favorable (promedio = 31.6), hay que tener en cuenta que a nivel de preguntas individuales se obtuvieron promedios bajos en los factores que se detallan a continuación: la comunicación de los jefes y los colaboradores no es la adecuada (Prom P33 =

2.50), los colaboradores no tienen conocimiento de cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones (Prom P41 = 3.04), la organización no fomenta la innovación y la creatividad para sus colaboradores (Prom P39 = 3.08), no se toma en cuenta la creatividad e innovación para el desarrollo de los proyectos (Prom P40 = 3.08); las cuales forman parte de las debilidades que deben ser superadas por la empresa. Cabe precisar, que la dimensión dirección influye en el liderazgo y compromiso de la alta gerencia, de tal manera que el resto de los colaboradores se sientan motivados al cumplimiento de las metas.

6. La dimensión control (tabla 8) se ubica dentro de un nivel desfavorable (promedio = 16.1), hay que tener en cuenta que a nivel de preguntas individuales se obtuvieron promedios bajos en los factores que se detallan a continuación: no se conoce cómo se lleva el control de las actividades (Prom P43 = 2.67), no se conoce con qué frecuencia se actualizan los sistemas de control (Prom P44 = 2.58), no se cuenta con controles financieros, presupuestales y de medición de desempeño (Prom P45 = 2.50), no existe un sistema de mapeo para la visita de los clientes (Prom P46 = 2.54), la empresa no mide la satisfacción de sus clientes (Prom P47 = 2.88); las cuales forman parte de las debilidades que deben ser superadas por la empresa. Cabe precisar, que la dimensión control es una de las funciones principales de la gestión administrativa, debe contar con indicadores de gestión que le permita controlar el cumplimiento de las metas, como también mediar la satisfacción de sus clientes de los servicios prestados.

REFERENCIAS

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la investigación - 5ta Edición*. México: Editorial McGraw-Hill. Obtenido de HERNÁNDEZ R., FERNÁNDEZ C. Y BAPTISTA P. (2006). *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw-Hill, México, 4ª Edición. ISBN: 970-10-5753-8
- Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill - 14ª Edición.
- Lara Ocaña, J. C. (27 de Noviembre de 2017). Impacto de la Gestión Administrativa sobre la Eficiencia de la actividad Pesquera Artesanal - Cantón Manta. Manabí, Ecuador: Universidad Laica Eloy Alfaro.
- Metodología de la Investigación*. (2010). Obtenido de <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>
- Nivela Zapata, W. V. (2014). *Gestión Administrativa y su relación con la Eficiencia y Eficacia en los Servicios Prestados a la Ciudadanía por el Cuerpo de Bomberos de Babahoyo*. Los Rios, Ecuador: Universidad Técnica de Babahoyo .
- Oceda Jimenes, M. S., & Rojas Basilio, M. (2018). *La Administración dinámica y la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Yanacancha 2018*. Pasco, Perú: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.
- Olivera Sagástegui, H. T., & Regalado Roca, F. R. (2015). *Diseño y Gestión de un Sistema de Operaciones para incrementar la Eficiencia Operacional en la Empresa Ipsycom Ingenieros S.R.L. Cajamarca, Perú: Universidad Privada del Norte*.
- Palmer Vásquez, B. (2017). *Gestión administrativa y nivel de eficiencia en las compras del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, Distrito de Tarapoto periodo 2017*. Tarapoto, Perú: Universidad César Vallejo.
- Ramírez, A., Ramírez, A., & Calderón, E. (2017). *La Gestión Administrativa en el Desarrollo Empresarial. Revista Contribuciones a la Economía*.
- Rodríguez Ponce, F. A. (2017). *Gestión administrativa y crecimiento de las Mypes de calzado en el distrito El Porvenir, provincia de Trujillo 2016*. Trujillo, Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Thompson, I. (Setiembre de 2010). *Promonegocios.net*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>

APÉNDICE

ANEXO 01: AUTORIZACIÓN PARA USO DE RAZÓN SOCIAL



AUTORIZACION PARA UTILIZACION DE RAZON SOCIAL EN ELABORACION DE TESIS PARA OPTAR EL TITULO DE GRADO

Señores,

Universidad Privada del Norte

De mi consideración

Es grato dirigirme a usted para saludarle cordialmente, asimismo me presento ante ustedes, Pedro Alfredo Mejía Salas, Gerente General de la empresa HM Contratistas S.A. ubicada en la ciudad de Huaraz en dirección Calle Villon Bajo Mz 5 Lte 1^a-Huaraz – Ancash.

En atención a la solicitud de la Bachiller Daniela Rojas Guerra, expido la presente autorización, para que realice su trabajo de investigación titulado **Gestión Administrativa y su Impacto en la Eficiencia de la empresa HM Contratistas S.A. – Año 2019**, en el cual podrá utilizar la razón social de nuestra empresa y le permita cumplir con las disposiciones de su prestigiosa entidad universitaria, como también con la meta planteada por su estudiante.

Se expide la presente autorización para los fines señalados líneas arriba.

Atentamente;

HM Contratistas S.A.
Pedro Alfredo Mejía Salas
Gerente General

Calle. Villon Bajo Mz 5 Lte 1A – Barrio Villon Bajo
Huaraz-Huaraz-Ancash
Tel: 043-234857 – Cel: 944 972 311

ANEXO 02: PROPUESTA DE SOLUCIÓN

1. Breve Reseña

HM Contratistas S.A. inicia sus operaciones el 23 de enero del 2003 con RUC 20530732631, siendo su Gerente General el Ing. Pedro Mejía Salas. La empresa se dedica a brindar servicios de consultoría y ejecución de obras, cuenta con experiencia en la elaboración de Estudios Técnicos en Hidrología, Geotecnia, Proyectos Civiles, Arquitectónicos, Saneamiento y Electromecánicos, Diseños estructurales en Edificaciones, Puentes, Hidráulica, Pavimentaciones, entre otros, como también en construcciones de Infraestructura Educativa y Salud, Proyectos Urbanísticos, Saneamiento Urbano y Rural, Infraestructura Vial, Infraestructura Comercial e Industrial, Proyectos Electromecánicos y Energía eléctrica.

2. Objetivo General

Mejorar la gestión administrativa a nivel de todas las funciones gerenciales planificación, organización, integración de personal, dirección y control, que permita incrementar la eficiencia de la Empresa HM Contratistas S.A.

3. Visión

Ser en el año 2024 la empresa consultora y constructora líder a nivel nacional en el sector, brindando servicios integrales con tecnología e innovación, y eficiencia, cumpliendo a tiempo cada uno de los proyectos, asimismo lograr que nuestros colaboradores se sientan motivados, comprometidos, orgullosos de pertenecer a nuestra organización, fomentando el control y la calidad en el servicio, logrando satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

4. Misión

Somos una empresa consultora y constructora dedicada a la elaboración de estudios, construcción de proyectos de ingeniería y construcción, tanto en el sector público como privados, y se tiene por finalidad satisfacer las necesidades de nuestros clientes, cumpliendo los estándares de calidad y plazos fijados, y a la vez contribuir con el desarrollo sostenible del país.

5. Valores

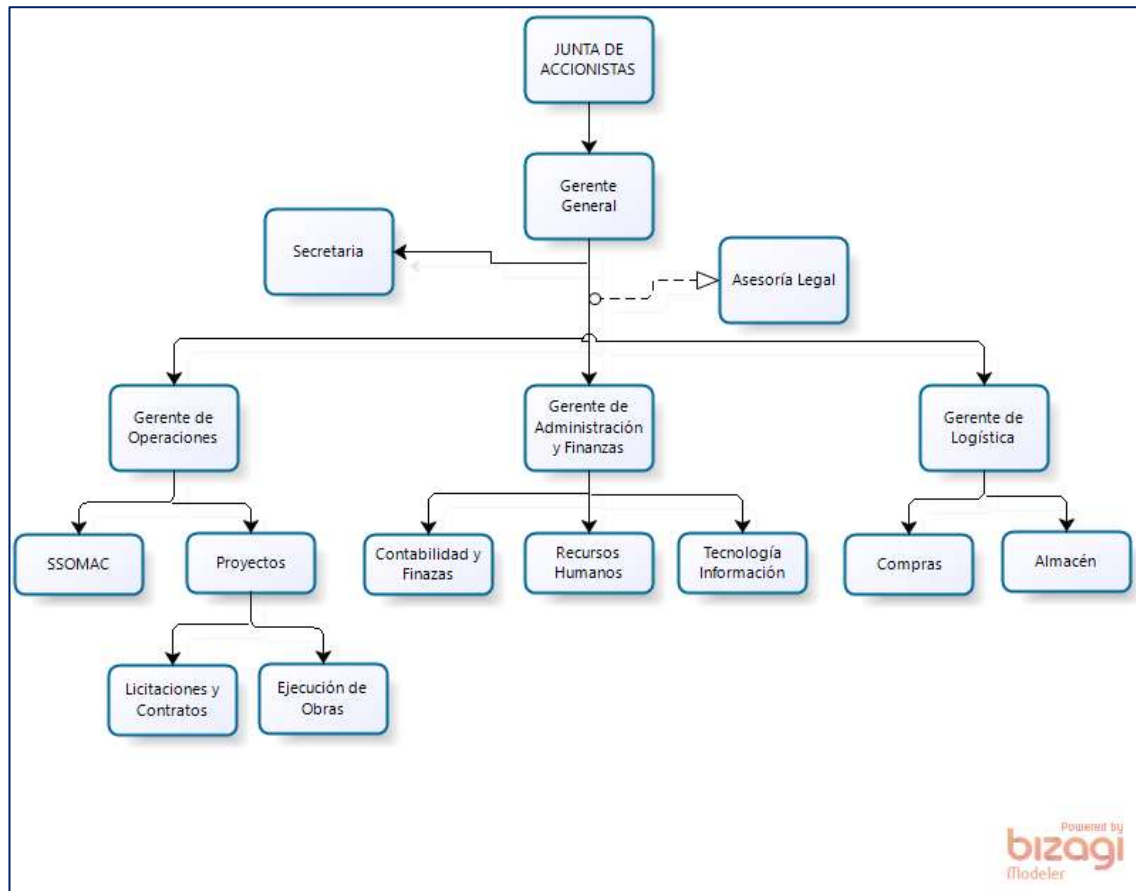
Los Valores empresariales para la empresa HM Contratistas S.A. considerados para mantener una mejor cultura organizacional, tenemos:

- Responsabilidad: cumplir con sus obligaciones de manera ética y moral con sus colaboradores, proveedores y clientes.
- Integridad: ser honesto, ejecutar las actividades de manera correcta y cumplir con lo acordado con sus clientes.
- Innovación: estar siempre a la vanguardia con aplicación de nuevos métodos y tecnología de punta, para facilitar la ejecución de los servicios que brinda.
- Transparencia: tener una conducta intachable y a la vez ejecutar sus servicios con la mayor transparencia posible.

6. Organigrama

En la figura 14 se muestra el organigrama propuesto de la empresa en estudio.

Figura 14: Organigrama HM Contratistas S.A.



Elaboración: Autora del proyecto

7. FODA

Se realizó un diagnóstico de las fuerzas internas y externas que vienen afectando a la empresa, mediante la metodología de lluvia de ideas y con el propósito de establecer las causas endógenas tales como las fortalezas y debilidades, y las causas exógenas, tales como las oportunidades y amenazas de la empresa en estudio. A continuación, se presenta la tabla 9 en el cual se detalla el FODA obtenido.

Tabla 9: Matriz FODA HM Contratistas S.A.

Fortalezas	Oportunidades	Amenazas
F1. Personal especializado	O1. Cuenta con crédito con sus proveedores	A1. Competencia desleal por empresas externas
F2. Equipos y herramientas propias para la ejecución de sus obras.	O2. Realización de proyectos a nivel nacional	A2. Incremento de precios en los materiales
F3. Cumplen con los estándares de calidad y especificaciones técnicas de los materiales.	O3. Cartera de proyectos en las diferentes entidades contratantes	A3. Entrega de materiales a obra fuera de plazo
Debilidades	Estrategias FO	Estrategias FA
D1. Es penalizado en sus obras por no cumplir con los plazos contractuales	F1. F2. F3. O2. y O3. El soporte de los mismos trabajadores y equipos nos permite contar con un F1. A1. A2. Profesionales con el perfil de puestos gestión de proyectos totalmente activa para la que permite cumplir con la ejecución de los implementación de los mismos entregando un proyectos en calidad y seguridad, permitiendo servicio de calidad y brindando la seguridad que el diferenciarnos de nuestra competencia. proyecto exige.	
D2. Procesos no estandarizados	Estrategias DO	Estrategias DA
D3. No cuenta con una comunicación efectiva entre áreas	D2. D3. O3. Estandarización de los procesos para D3. A3. Estrategia de comunicación efectiva para cumplimientos contractuales con las entidades el cumplimiento de entrega de materiales a tiempo contratantes en obra.	
D4. No cuenta con indicadores de gestión	D1. D4. O2. Implementación de indicadores de gestión para cumplimiento de plazos de las obras D1.A2. Reducir costos , mediante una compra en a contratar con las diferentes entidades bloque de los materiales similares. contratantes.	

Elaboración: Autora del proyecto

Por otra parte, se ha realizado la ponderación de los factores críticos de éxito tanto externo como internos que nos permita determinar cómo se encuentra la empresa y qué estrategias se pueden aplicar para su mejora. A continuación, en la tabla 10 se detalla la matriz EFE y en la tabla 11 la matriz EFI.

Tabla 10: Matriz EFE

Factores críticos de éxito externo	Peso (impacto)	Calificación (valorización)	Total Ponderado
Oportunidades			
O1. Cuenta con crédito con sus proveedores	0.18	4	0.72
O2. Realización de proyectos a nivel nacional	0.15	4	0.60
O3. Cartera de proyectos en las diferentes entidades contratantes	0.15	4	0.60
Amenazas			
A1. Competencia desleal por empresas externas	0.14	2	0.28
A2. Incremento de precios en los materiales	0.20	1	0.20
A3. Entrega de materiales a obra fuera de plazo	0.18	1	0.18
	1.00		2.58

Nota: Los valores calificados son los siguientes:

1=Amenaza mayor, 2=Amenaza menor, 3=Oportunidad menor, 4=Oportunidad mayor

Elaboración: Autora del proyecto

La evaluación de los Factores Externos de Éxito que se muestra en la tabla 10 se obtuvo como resultado un total ponderado de 2.58 que está por encima de la media 2.50, por lo tanto, la empresa responde de manera adecuada a las oportunidades y amenazas presentes en el sector.

Tabla 11: Matriz EFI

Factores críticos de éxito interno	Peso (impacto)	Calificación (valorización)	Total Ponderado
Fortalezas			
F1. Personal especializado	0.15	4	0.60
F2. Equipos y herramientas propias para la ejecución de sus obras.	0.12	3	0.36
F3. Cumplen con los estándares de calidad y especificaciones técnicas	0.15	4	0.60
Debilidades			
D1. Es penalizado en sus obras por no cumplir con los plazos contractuales	0.20	1	0.20
D2. Procesos no estandarizados	0.12	1	0.12
D3. No cuenta con una comunicación efectiva entre áreas	0.13	1	0.13
D4. No cuenta con indicadores de gestión	0.13	1	0.13
	1.00		2.14

Nota: Los valores calificados son los siguientes:

1=Debilidad mayor, 2=Debilidad menor, 3=Fortaleza menor, 4=Fortaleza mayor

Elaboración: Autora del proyecto

La evaluación de los Factores Internos de Éxito que se muestra en la tabla 11 se obtuvo como resultado total ponderado de 2.14 que está por debajo de la media 2.50, por lo tanto, la empresa tiene una posición interna baja, en otras palabras, no neutralizan las debilidades internas como tampoco capitalizan las fortalezas.

8. Matriz de perfil competitivo

Se aplicó la herramienta Matriz de Perfil Competitivo (MPC) la cual va a permitir identificar a los principales competidores que se ubican en el mismo nivel de contratación de ejecución de obras y servicios.

Tabla 12: Matriz de perfil competitivo

Factores Claves de Éxito	Peso (Impacto)	HM Contratistas S.A.		Baher SRL		Dayro Contratistas	
		Calificación (Valoración)	Total Ponderado	Calificación (Valoración)	Total Ponderado	Calificación (Valoración)	Total Ponderado
Personal especializado	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
Equipos y herramientas propias para la ejecución de sus obras.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Cumplen con los estándares de calidad y especificaciones técnicas de los materiales.	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
Es penalizado en sus obras por no cumplir con los plazos contractuales	0.20	1	0.20	2	0.40	1	0.20
Procesos no estandarizados	0.12	1	0.12	2	0.24	2	0.24
No cuenta con una comunicación efectiva entre áreas	0.13	2	0.26	2	0.26	2	0.26
No cuenta con indicadores de gestión	0.13	2	0.26	2	0.26	2	0.26
TOTAL	1.00		2.22		2.69		2.64

Nota: Los valores calificados son los siguientes:

1=Gran debilidad, 2=Debilidad menor, 3=Fuerza menor, 4=Gran Fortaleza

Elaboración: Autora del proyecto

En base a los diferentes factores presentados en la tabla 12 se puede apreciar los resultados obtenidos de cada una de las empresas siendo Baher SRL la empresa mejor posicionado al haber obtenido un ponderado de 2.69. La empresa Baher y Dayro son empresas que tienen casi el mismo tiempo en el mercado que HM Contratistas; su posicionamiento de ambas empresas es alto, esto se debe a la calidad de servicio que brindan en la ejecución de sus obras, esta se basa en una mejora continua y se encuentran debidamente organizados, no cuentan con penalizaciones en sus obras y cumple dentro de los plazos establecidos.

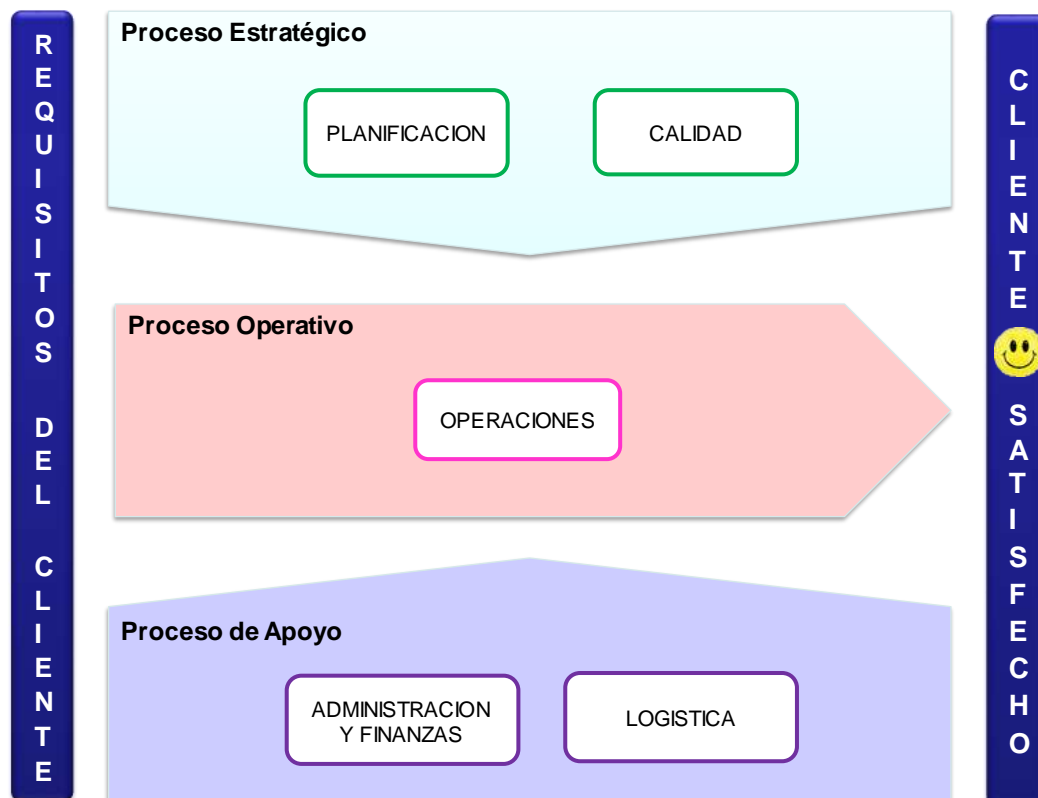
En ese sentido, HM Contratistas S.A. debe mejorar su estructura organizacional, procesos, procedimientos, controles, que les permita contrarrestar los factores que la vienen afectando requiere de compromiso de la alta gerencia, motivación a los

colaboradores, indicadores de gestión para medir su avance, todo ello debe realizarlo en un corto plazo.

9. Mapa de proceso

El mapa de procesos está compuesto por procesos estratégicos, proceso operativo y los procesos de apoyo, tamo como se muestra en la figura 13.

Figura 15: Mapa procesos



Elaboración: Autora del proyecto

A continuación, se detalla cada uno de los procesos:

9.1. Procesos estratégicos

Planificación, se encargará de la planificación de la empresa y del entorno externo, asimismo se ocupará de establecer los objetivos y las estrategias de

apropiadas para la maximización de los recursos y lograr los objetivos planteados, entre otras funciones.

Calidad, se encargará de controlar los materiales, equipos y las actividades necesarias dentro de la empresa del servicio final, es necesario que perfeccione las técnicas y procesos de ejecución de las obras, realizar inspecciones inopinadas de tal manera que pueda realizar mejora continua en cada uno de los procesos, por otra parte, elaborar los planes sobre riesgos, entre otras funciones.

9.2. Procesos operativos

Operaciones, se encargará de organizar las licitaciones y contratos, verificar y controlar la ejecución de las obras, velar por que los servicios ofrecidos por la empresa se cumplan a su cabalidad y con los mejores estándares de calidad, entre otras funciones.

9.3. Procesos de apoyo

Logística, se encargará del abastecimiento, despacho y distribución de los materiales necesarios para la empresa. Asimismo, seleccionar los proveedores, controlar los tiempos de atención de las compras, controlar los almacenes tanto el general como los de obra, mantener los equipos en buen estado, entre otras funciones.

Administración y Finanzas, se encargará de los procesos comerciales, laborales, contables y financieros de la empresa, gestionando la información, asegurando la satisfacción del cliente.

10. Liderazgo transformacional

Se debe aplicar liderazgo transformacional e inteligencia emocional en la dirección de la empresa que impulse a los colaboradores de la empresa a sentirse comprometidos con la organización, y lograr a cumplir con los objetivos propuestos brindando su mayor desempeño y logrando la eficiencia. La alta dirección debe estimular a sus colaboradores a pensar a buscar soluciones a los problemas, generar en ellos la inteligencia emocional de manera individualizada, motivarlos y lograr que lo sigan para lograr el éxito de la empresa.

Por otra parte, hay que mejorar la comunicación la alta dirección debe hacer conocer a todos los colaboradores los objetivos planteados por la empresa, la información debe ser abierta para todos de tal manera que les permita tomar las decisiones adecuadas, crear un clima laboral mediante el trabajo en equipo y las buenas relaciones interpersonales y un buen intercambio de información a nivel de las áreas.

11. Selección de proveedores

Se realizó una ponderación para determinar que proveedor debe ser considerado para la compra de sus materiales de acuerdo a los diferentes factores seleccionados, a continuación, se detalla los proveedores seleccionados de los equipos y materiales más importantes:

Tabla 13: Transformadores

Lista de Proveedores	Puntualidad		Calidad		Costo		Valor Agregado		Referencias		Total
	25%		30%		20%		10%		15%		
	Puntaje	Total Ponderado	Puntaje	Total Ponderado	Puntaje	Total Ponderado	Puntaje	Total Ponderado	Puntaje	Total Ponderado	
Abb	8	2.0	8	2.4	6	1.2	5	0.5	7	1.1	7.2
Delcrosa	8	2.0	7	2.1	6	1.2	5	0.5	7	1.1	6.9

Elaborado. Autora del proyecto

Tabla 14: Postes C.A.C.

Lista de Proveedores	Puntualidad		Calidad		Costo		Valor Agregado		Referencias		Total
	25%		30%		20%		10%		15%		
	Puntaje	Total Ponderado	Puntaje	Total Ponderado	Puntaje	Total Ponderado	Puntaje	Total Ponderado	Puntaje	Total Ponderado	
Postes S.A.	8	2.0	8	2.4	10	2.0	0	0.0	1	0.2	6.6
Fabinco	10	2.5	10	3.0	10	2.0	8	0.8	10	1.5	9.8

Elaborado. Autora del proyecto

Tabla 15: Conductores y Cables

Lista de Proveedores	Puntualidad		Calidad		Costo		Valor Agregado		Referencias		Total
	25%		30%		20%		10%		15%		
	Puntaje	Total Ponderado	Puntaje	Total Ponderado	Puntaje	Total Ponderado	Puntaje	Total Ponderado	Puntaje	Total Ponderado	
Indeco	5	1.3	10	3.0	5	1.0	1	0.1	5	0.8	6.1
Cepper	10	2.5	10	3.0	10	2.0	5	0.5	10	1.5	9.5

Elaborado. Autora del proyecto

Tabla 16: Ferretería y Accesorios

Lista de Proveedores	Puntualidad		Calidad		Costo		Valor Agregado		Referencias		Total
	25%		30%		20%		10%		15%		
	Puntaje	Total Ponderado	Puntaje	Total Ponderado	Puntaje	Total Ponderado	Puntaje	Total Ponderado	Puntaje	Total Ponderado	
EL DETALLE	10	2.5	10	3.0	8	1.6	7	0.7	10	1.5	9.3
MENDOZA	8	2.0	9	2.7	5	1.0	8	0.8	10	1.5	8.0

Elaborado. Autora del proyecto

12. Indicadores de gestión

A continuación, se detalla cada uno de los indicadores que deben aplicarse para controlar y medir las actividades de la empresa.

Tabla 17: Capacidad de ejecución de proyectos

Ficha de Indicador	
Nombre del Indicador	Capacidad de Ejecución de Proyectos
Responsable del Indicador	Gerente de Operaciones
Objetivo del Indicador	Medir la capacidad de ejecución de proyectos
Forma de Cálculo	$(\text{Total proyectos ejecutados} / \text{total proyectos formulados}) * 100$
Fuente de Información	Plan operativo
Seguimiento y Presentación	Mensual

Elaboración: Autora del proyecto

Tabla 18: Eficiencia presupuestal global

Ficha de Indicador	
Nombre del Indicador	Eficiencia presupuestal global
Responsable del Indicador	Gerente Administración y Finanzas
Objetivo del Indicador	Determinar la eficiencia presupuestal de un periodo
Forma de Cálculo	$(\text{Promedio de eficiencia presupuestaria ingresos y Eficiencia presupuestaria egresos}) * 100$
Fuente de Información	Ejecución presupuestal
Seguimiento y Presentación	Mensual

Elaboración: Autora del proyecto

Tabla 19: Equilibrio financiero

Ficha de Indicador	
Nombre del Indicador	Equilibrio financiero
Responsable del Indicador	Gerente Administración y Finanzas
Objetivo del Indicador	Comparar el nivel de ingreso total ejecutado y el gastos total ejecutado
Forma de Cálculo	$(\text{Ingresos totales ejecutados} / \text{Gastos totales ejecutados}) * 100$
Resultado Planificado	$\geq -0.05\%$
Fuente de Información	Registro de Entregas
Seguimiento y Presentación	Mensual

Elaboración: Autora del proyecto

ANEXO 03: MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA				
TÍTULO: PERCEPCIÓN SOBRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA HM CONTRATISTAS S.A., DE HUARAZ, POR PARTE DE SUS COLABORADORES, DURANTE EL AÑO 2019				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
1. Problema General:	1. Objetivo General:	1. Hipótesis General:	V. Independiente	1. Enfoque de Investigación Cuantitativo 2. Tipo de Investigación No experimental - Descriptiva - transversal 3. Método Inductivo - Deductivo, Analisis - Sintesis 4. Diseño de la Investigación: No Experimental - Transversal 5. Marco Muestral: Registro de Colaboradores de la Empresa HM Contratistas S.A., Huaraz - 2019. 6. Población: Colaboradores de la Empresa HM Contratistas S.A., Huaraz - 2019. 6. Muestra La muestra total consta de 24 colaboradores de la Empresa HM Contratistas S.A., Huaraz - 2019. 7. Técnicas: Encuesta 8. Instrumentos: Ficha de Encuesta
¿Cuáles son las percepciones que los colaboradores tienen de la gestión administrativa de la Empresa HM Contratistas S.A. durante el año 2019?	Analizar la percepción de los colaboradores frente a la gestión administrativa de la Empresa HM Contratistas S.A., Huaraz - 2019	El análisis de la percepción de los colaboradores en la gestión administrativa de la Empresa HM Contratistas S.A., Huaraz - 2019, es altamente positiva.	Gestión administrativa	
2. Problemas Específicos:	2. Objetivos Específicos	2. Hipótesis Específicas (opcional):	V. Dependiente:	
	1. Identificar la percepción de los colaboradores según la dimensión planificación en la Empresa HM Contratistas S.A. durante el año 2019. 2. Identificar la percepción de los colaboradores según la dimensión organización en la Empresa HM Contratistas S.A. durante el año 2019. 3. Determinar la percepción de los colaboradores según la dimensión integración de personal en la Empresa HM Contratistas S.A. durante el año 2019. 4. Determinar la percepción de los colaboradores según la dimensión dirección en la Empresa HM Contratistas S.A. durante el año 2019. 5. Determinar la percepción de los colaboradores según la dimensión control en la Empresa HM Contratistas S.A. durante el año 2019.	1. La percepción de los colaboradores en la dimensión planificación en la Empresa HM Contratistas S.A. durante el año 2019, son altamente positivas. 2. La percepción de los colaboradores en la dimensión organización en la Empresa HM Contratistas S.A. durante el año 2019, son altamente positivas. 3. La percepción de los colaboradores en la dimensión integración de personal en la Empresa HM Contratistas S.A. durante el año 2019, son altamente positivas. 4. La percepción de los colaboradores en la dimensión dirección en la Empresa HM Contratistas S.A. durante el año 2019, son altamente positivas. 5. La percepción de los colaboradores en la dimensión control en la Empresa HM Contratistas S.A. durante el año 2019, son altamente positivas.	V. Intervinientes:	

ANEXO 04: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

MATRIZ DE OPERACIONALIZACION								
TÍTULO: Gestión Administrativa en la Empresa HM Contratistas S.A., Huaraz - 2019								
Variable	Tipo de Variable	Definición Conceptual	Operacionalización ó Definición Operacionalización	Categorías o Dimensiones	Indicadores	Items	Unidad de Medida	Valor
Gestión Administrativa	Cuantitativa	En la Gestión Administrativa se aplica las cinco funciones gerenciales de la administración; planificación, organización, integración de personal, dirección y control; de tal manera que permita realizar la toma de decisiones de manera eficiente y oportuna para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	Según el Diccionario Enciclopédico Plaza & Janes (2007) define gestión como el acto de realizar actividades que le permita cumplir con el logro de los objetivos de la empresa. Y para George Terry señala que la administración es un proceso diferenciador que se basa en planear, organizar, ejecutar y controlar, para el logro de los objetivos mediante el uso de recursos tanto materiales como humanos (Revista CE, 2017).	Planificación	Estrategias	1. ¿La empresa cuenta con objetivos planteados? 2.- ¿Los objetivos planteados son de conocimiento de todo el personal? 3. ¿Cumplen con los lineamientos y políticas de la empresa? 4. ¿Desarrollan planes para el desarrollo de las actividades? 5. ¿Los planes son autorizados por la alta gerencia de la empresa?	Puntaje	SI, De acuerdo NO SABE, Ni de acuerdo, ni en desacuerdo NO, En desacuerdo
				Organización	Estructura organizacional	6. ¿La empresa cuenta con un Manual de Organización y Funciones - MOF? 7. ¿Los trabajadores cumplen con el Reglamento Interno de Trabajo - RIT? 8. ¿El organigrama de la empresa esta diseñado en base a la estructura actual de la empresa? 9. ¿El MOF es conocido por el personal? 10. ¿Las actividades que se realizan estan debidamente coordinadas?	Puntaje	SI, De acuerdo NO SABE, Ni de acuerdo, ni en desacuerdo NO, En desacuerdo
				Integración de personal	Motivación	11. ¿La empresa reconoce los logros y su compromiso con el trabajo? 12. ¿La recompensa salarial va acorde a sus funciones? 13. ¿Existe motivación para el cumplimiento de sus funciones por parte de la empresa? 14. ¿El clima laboral dentro de la empresa es el adecuado? 15. ¿La empresa evalua la responsabilidad laboral de sus colaboradores?	Puntaje	SI, De acuerdo NO SABE, Ni de acuerdo, ni en desacuerdo NO, En desacuerdo

MATRIZ DE OPERACIONALIZACION

TÍTULO: Gestión Administrativa en la Empresa HM Contratistas S.A., Huaraz - 2019

Variable	Tipo de Variable	Definición Conceptual	Operacionalización ó Definición Operacionalización	Categorías o Dimensiones	Indicadores	Items	Unidad de Medida	Valor
Gestión Administrativa	Cuantitativa	En la Gestión Administrativa se aplica las cinco funciones gerenciales de la administración; planificación, organización, integración de personal, dirección y control; de tal manera que permita realizar la toma de decisiones de manera eficiente y oportuna para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	Según el Diccionario Enciclopédico Plaza & Janes (2007) define gestión como el acto de realizar actividades que le permita cumplir con el logro de los objetivos de la empresa. Y para George Terry señala que la administración es un proceso diferenciador que se basa en planear, organizar, ejecutar y controlar, para el logro de los objetivos mediante el uso de recursos tanto materiales como humanos (Revista CE, 2017).	Dirección	Comunicación	16. ¿La alta gerencia se compromete en la participación activa de los planes? 17. ¿La alta gerencia permite que sus colaboradores se involucren en la toma de decisiones? 18. ¿La comunicación entre el personal y la alta gerencia es efectiva? 19. ¿Existe buena comunicación entre los colaboradores de la empresa? 20. ¿Considera que la empresa se encuentra bien gestionada por la alta gerencia?	Puntaje	SI, De acuerdo NO SABE, Ni de acuerdo, ni en desacuerdo NO, En desacuerdo
				Control	Medición desempeño	21. ¿La información de la empresa es transparente? 22. ¿La empresa cuenta con indicadores de gestión? 23. ¿Existe un control en las diferentes obras que ejecutan? 24. ¿La empresa les proporciona un programa de formación de competencias? 25. ¿Con qué frecuencia se realizan procedimientos de control para ejecución y calidad de los servicios que ejecuta la empresa?	Puntaje	SI, De acuerdo NO SABE, Ni de acuerdo, ni en desacuerdo NO, En desacuerdo

ANEXO 05: CUESTIONARIO PARA MEDIR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Marque una X en la alternativa de la columna derecha que se ajuste a lo que usted percibe actualmente	Alternativas				
	Definitiva mente Si	Probable mente Si	Indeciso	Probable mente No	Definitiva mente No
PLANIFICACIÓN					
1. ¿Da conocer a sus colaboradores sobre la misión de la empresa?					
2. ¿Da conocer a sus colaboradores sobre la visión de la empresa?					
3. ¿Considera Ud. los objetivos de la empresa como suyos?					
4. ¿Conoce usted las metas que tiene la empresa?					
5. ¿Considera que los procesos de la empresa reducen los tiempos de las actividades?					
6. ¿La empresa cuenta con indicadores que midan los procesos de la empresa?					
7. ¿La empresa tiene políticas definidas?					
8. ¿Las políticas de la empresa benefician a los colaboradores?					
9. ¿Considera que la programación de las actividades se relaciona con las funciones de los colaboradores?					
10. ¿Los programas de actividades están diseñados para mejorar los tiempos?					
ORGANIZACIÓN					
11. ¿Conoce usted el organigrama de la empresa?					
12. ¿Conoce Ud. como está integrado el organigrama?					
13. ¿Considera que la designación de las funciones de los colaboradores es la adecuada?					
14. ¿Cree usted que exista duplicidad de funciones en alguna de las áreas?					
15. ¿La empresa realiza una evaluación de los puestos?					

16. ¿Tiene conocimiento de qué manera la empresa les designan las funciones a los colaboradores?					
Marque una X en la alternativa de la columna derecha que se ajuste a lo que usted percibe actualmente	Alternativas				
	Definitiva mente Si	Probable mente Si	Indeciso	Probable mente No	Definitiva mente No
17. ¿La empresa cuenta con un programa de incentivos según la calificación del colaborador?					
18. ¿Se cuenta con una relación del personal actualizada?					
19. ¿La empresa maneja un seguimiento de las actividades del personal?					
20. ¿Existe algún plan de prestaciones para el personal?					
21. ¿Cuentan con momentos de actividades deportivas?					
22. ¿La empresa tiene normas de seguridad internas en caso de algún desastre?					
INTEGRACION DE PERSONAS					
23. ¿Tiene conocimiento que tipo de reclutamiento utiliza la organización?					
24. ¿Tiene conocimientos sobre las fuentes de reclutamiento que emplea la empresa?					
25. ¿Se realizan exámenes psicológicos al momento de la selección del personal?					
26. ¿Tiene conocimiento quien autoriza la selección del personal?					
27. ¿La empresa cuentan con un programa de promoción de puestos?					
28. ¿Siente que la empresa le otorga la posibilidad de ascender de puesto?					
29. ¿Tienen capacitaciones de acuerdo con sus actividades?					
30. ¿Considera que las personas que dictan las capacitaciones son especialistas?					
31. ¿La empresa cuentan con un momento de inducción del personal nuevo?					
32. ¿Considera que en la inducción se le brindan los datos más importantes de la empresa?					
	Alternativas				

Marque una X en la alternativa de la columna derecha que se ajuste a lo que usted percibe actualmente	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No
DIRECCION					
33. ¿Cree que la comunicación de los jefes y los colaboradores es la adecuada?					
34. ¿Considera que la empresa le permite comunicar de manera adecuada sus opiniones?					
35. ¿Considera que su jefe es un líder?					
36. ¿Siente que su líder lo apoya en sus funciones?					
37. ¿Es la motivación una prioridad para la organización?					
38. ¿Tiene conocimiento del modelo de motivación que la empresa aplica en sus colaboradores?					
39. ¿La organización fomenta la innovación y la creatividad para sus colaboradores?					
40. ¿Cree que se toma en cuenta la creatividad e innovación para el desarrollo de los proyectos?					
41. ¿Tiene conocimiento cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones?					
42. ¿Considera que el organigrama incide en la toma de decisiones?					
CONTROL					
43. ¿Conoce Ud. cómo se lleva el control de las actividades?					
44. ¿Conoce Ud. con qué frecuencia se actualizan los sistemas de control?					
45. ¿Se cuenta con controles financieros, presupuestales y de medición de desempeño?					
46. ¿Existe un sistema de mapeo para la visita de los clientes?					
47. ¿La empresa mide la satisfacción de sus clientes?					
48. ¿La empresa conoce la calidad de los servicios de la competencia?					

Fuente: tomado de Borrea T. y Mc'Cubbin S. "Percepción de la gestión administrativa y su relación con el desempeño laboral de la fuerza de ventas de la editorial Sabe Usted de Libros de Trujillo en el año 2017"

ANEXO 06: PERFIL DE LA EMPRESA

1.1. Datos generales de la empresa

La empresa HM Contratistas S.A. sobre la cual vamos a realizar el informe.

1.1.1. Denominación y referencia de la empresa

- Empresa : HM Contratistas S.A.
- RUC : 20530732631
- Número de Trabajadores : 24
- Página web :
- Creación : 23 de enero del 2003
- CIUU : 45207
- Sector : Construcción.
- Dirección : Jr. Francisco de Zela N° 369 – Independencia – Huaraz –
Ancash
- Teléfono : (043) 429328

1.1.2. Situación geográfica

- Región : Ancash
- Provincia : Huaraz
- Distrito : Independencia
- Localidad : Huaraz

1.1.3. Equipo Directivo y/ Gerencia.

- Representante legal : Ing. Pedro Mejía Salas

1.1.4. Logo



1.2. Visión

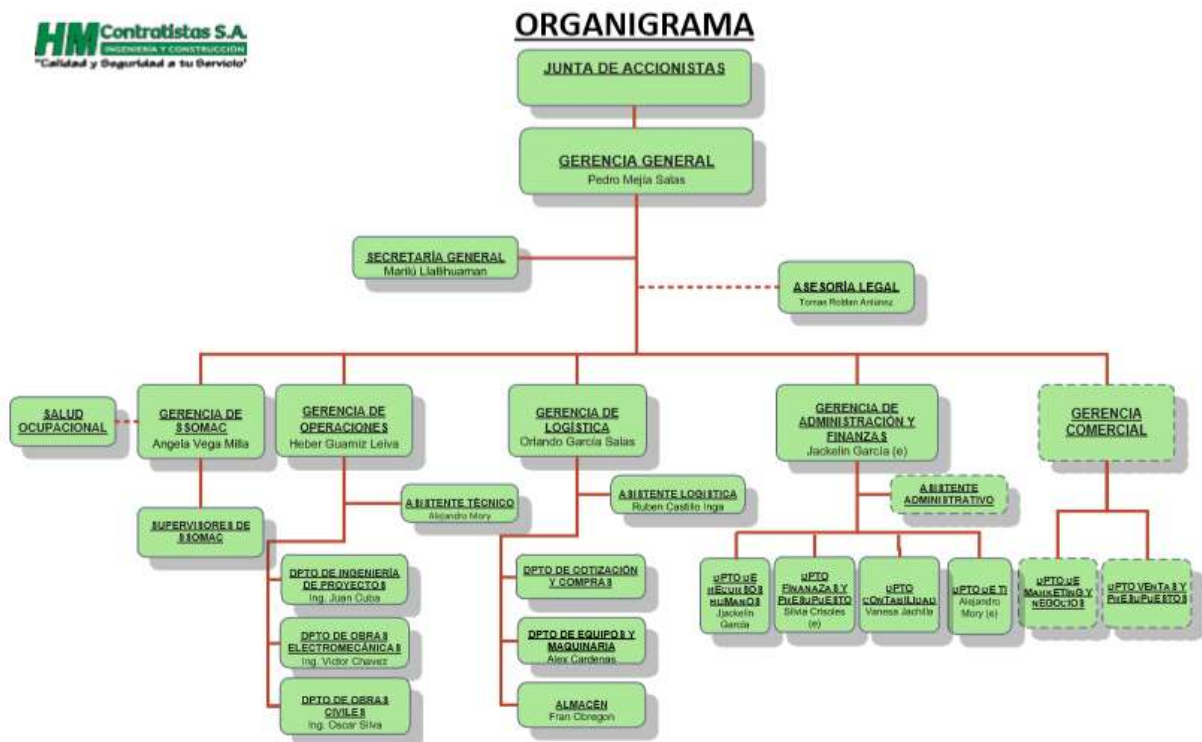
“Ser una empresa líder con excelencia en la región, que brinde servicios integrales con tecnología e innovación, que promueva el desarrollo del recurso humano y que atienda principalmente a los sectores de construcción, energía, minería y agrícola”

1.3. Misión

Somos una empresa que brinda servicios de ingeniería y construcción que satisface las necesidades y exigencias de sus clientes, cumpliendo con los estándares del sistema integrado de gestión; contribuyendo con el desarrollo económico y social”

1.4. Organigrama

Figura No. 1: Organigrama de la empresa



ANEXO 07: TOMAS FOTOGRÁFICAS

“Suministro, transporte, montaje, obras civiles, pruebas y puesta en servicio de los proyectos del Grupo I: Nueva AMT S.E. Caraz – Rehabilitación del AMT CRZ262 y Ampliación de redes primarias, secundarias y alumbrado público de 05 sectores de Marcará – Carhuaz – Ancash”



Fuente: Empresa HM Contratistas S.A.

“Suministro complementario, transporte, montaje, obras civiles, pruebas y puesta en servicio del nuevo transformador de 15 MVA en SET Sihuas”



Fuente: Empresa HM Contratistas S.A.



Fuente: Empresa HM Contratistas S.A

ANEXO 08: INFORME DE ORIGINALIDAD

TESIS

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	1%
2	repositorio.upao.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	1%
5	Submitted to Universidad Privada Boliviana Trabajo del estudiante	<1%
6	datospdf.com Fuente de Internet	<1%
7	Submitted to UNIV DE LAS AMERICAS Trabajo del estudiante	<1%