



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

## CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“RELACIÓN DEL NIVEL DE CALIDAD DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y NIVEL DE EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA CRUZ DE LA VOLADURA SERVICIOS GENERALES PILANCONES S.R.L., 2014.”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciado en Administración**

**Autor:**

Br. Walter López Acuña

Br. Romina Urbina Jara

**Asesor:**

Mg. Econ. Liliana Carrillo Carranza

Cajamarca – Perú

2014

COPYRIGHT © 2014  
WALTER LÓPEZ ACUÑA  
ROMINA URBINA JARA  
Todos los Derechos Reservados

## APROBACIÓN DE LA TESIS

“RELACIÓN DEL NIVEL DE CALIDAD DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS  
Y NIVEL DE EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA  
EMPRESA CRUZ DE LA VOLADURA SERVICIOS GENERALES PILANCONES  
S.R.L., 2014.”

---

Mg. Econ. Liliana Carrillo Carranza  
**ASESOR**

---

Jeaneth Sánchez Arroyo  
**JURADO**  
**PRESIDENTE**

---

Walter Terán Ramírez  
**JURADO**

---

Elmer Aguilar Briones  
**JURADO**

## DEDICATORIA

A Dios, por acompañarnos y guiarnos por el buen camino, por permitirnos llegar hasta este momento tan importante de nuestra formación académica. Por los triunfos y los momentos difíciles, por darnos fuerzas para seguir adelante y no desmayar ante los problemas y dificultades.

A nuestras familias, quienes nos han demostrado su confianza y apoyo durante este arduo camino, quienes con sus consejos contribuyeron en el desarrollo de nuestra formación profesional, corrigiendo nuestras faltas y celebrando nuestros triunfos.

A nuestros profesores y asesores, quienes nunca desistieron en sus enseñanzas, por su empeño y perseverancia, que contribuyeron a conseguir nuestros objetivos.

## AGRADECIMIENTO

Queremos dar gracias a Dios, por habernos transmitido fuerza y valor para culminar esta etapa de nuestras vidas.

A la Universidad Privada del Norte, por constituir una fuente inagotable de aprendizaje y permitirnos ser profesionales destacados.

A la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L., por habernos otorgado las facilidades necesarias para realizar nuestro estudio, por la información brindada y el apoyo para la realización de esta investigación.

De igual manera agradecer a nuestra asesora de Tesis de Grado, Mg. Econ. Liliana Carrillo Carranza por el gran esmero, esfuerzo y dedicación, así mismo mostrarle nuestra gratitud al Profesor Luis Gómez Vargas, por acompañarnos y brindar sus valiosas aportaciones que hicieron posible ésta investigación.

Finalmente agradecer a nuestras familias por su apoyo incondicional y a todas aquellas personas que ayudaron directa e indirectamente en la elaboración de esta investigación.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>APROBACIÓN DE LA TESIS.....</b>	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS .....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>x</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS .....</b>	<b>xi</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xiii</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Realidad Problemática.....	1
1.2. Formulación del Problema .....	4
1.3. Justificación.....	5
1.4. Limitaciones .....	6
1.5. Objetivos .....	6
1.5.1. <i>Objetivo General</i> .....	6
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	6
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
2.1. Antecedentes .....	7
2.2. Bases Teóricas .....	12
2.2.1. <i>Administración</i> .....	12
2.2.2. <i>Los Principios Generales De La Administración, Según Fayol</i> .....	14
2.2.3. <i>Definición del Procesos Administrativos</i> .....	16
2.2.4. <i>Procesos Administrativos</i> .....	18
2.2.5. <i>Planificación</i> .....	23
2.2.6. <i>Organización</i> .....	30
2.2.7. <i>Dirección</i> .....	35
2.2.8. <i>Control</i> .....	41
2.2.9. <i>Calidad</i> .....	48
2.2.10. <i>Gestión Administrativa</i> .....	57
2.2.11. <i>Criterios para Evaluar la Gestión Administrativa</i> .....	60
2.2.12. <i>La Eficiencia:</i> .....	60
2.2.13. <i>La Eficacia:</i> .....	64
2.2.14. <i>La Efectividad:</i> .....	68
2.2.15. <i>Correlación de Pearson</i> .....	70
2.3. Antecedentes De La Empresa .....	71
2.3.1. <i>Reseña Histórica</i> .....	72

2.3.2.	<i>Política de Calidad</i> .....	73
2.3.3.	<i>Misión</i> .....	73
2.3.4.	<i>Visión</i> .....	73
2.3.5.	<i>Organigrama</i> .....	74
2.3.6.	<i>Información De La Empresa</i> .....	75
2.4.	Definición De Términos Básicos .....	76
2.4.2.	<i>Variable 1: Nivel de Calidad de los Procesos Administrativos</i> .....	76
2.4.3.	<i>Variable 2. Nivel de Efectividad de la Gestión Administrativa</i> .....	76
<b>CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS</b> .....		<b>77</b>
3.1.	Formulación de la Hipótesis.....	77
3.2.	Operacionalización de Variables .....	78
<b>CAPÍTULO 4. MATERIALES Y MÉTODOS</b> .....		<b>81</b>
4.1.	Tipo de Diseño de Investigación.....	81
4.2.	Material de estudio.....	82
4.2.1.	<i>Unidad de Estudio</i> . .....	82
4.2.2.	<i>Población</i> . .....	82
4.2.3.	<i>Muestra</i> . .....	82
4.3.	Técnicas, Procedimientos e Instrumentos.....	83
4.3.1.	<i>Para Recolectar Datos</i> .....	83
4.3.2.	<i>Para Analizar Información</i> . .....	84
<b>CAPÍTULO 5. RESULTADOS</b> .....		<b>87</b>
5.1.	Análisis De Resultados .....	87
<b>CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN</b> .....		<b>97</b>
6.1.	Discusión de Resultados. ....	97
6.2.	Correlación De Pearson.....	97
6.3.	Descripción del Proceso de Correlación.....	97
<b>CONCLUSIONES</b> .....		<b>102</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		<b>103</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....		<b>104</b>
<b>ANEXOS</b> .....		<b>109</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla Nº 1:</b>	Escala para la interpretación de la correlación de Pearson.....	70
<b>Tabla Nº 2:</b>	Información de la empresa.....	75
<b>Tabla Nº 3:</b>	Operacionalización de la variable: Nivel de calidad de los procesos administrativos.....	78
<b>Tabla Nº 4:</b>	Operacionalización de la variable: Nivel de efectividad de la gestión administrativa.....	80
<b>Tabla Nº 5:</b>	Detalle de la población muestral.....	83
<b>Tabla Nº 6:</b>	Ponderación de las alternativas de respuestas y niveles, para las variables: Nivel de calidad de los procesos administrativos y Nivel de efectividad de la gestión administrativa.....	85
<b>Tabla Nº 7:</b>	Ponderación de niveles para la variable: Nivel de calidad de los procesos administrativos.....	85
<b>Tabla Nº 8:</b>	Ponderación de niveles para la variable: Nivel de efectividad de la gestión administrativa.....	86
<b>Tabla Nº 9:</b>	Correlación de Pearson entre las Variables Nivel Calidad de los Procesos Administrativos y Nivel de Efectividad de la Gestión Administrativa.....	88
<b>Tabla Nº 10:</b>	Análisis del Nivel de Calidad de los Procesos Administrativos: dimensión planificación de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones S.R.L.....	89
<b>Tabla Nº 11:</b>	Análisis del Nivel de Calidad de los Procesos Administrativos: dimensión organización de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones S.R.L.....	90

<b>Tabla Nº 12:</b>	Análisis del Nivel Calidad de los Procesos Administrativos: dimensión dirección de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L.....91
<b>Tabla Nº 13:</b>	Análisis del Nivel Calidad de los Procesos Administrativos: dimensión control de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L.....92
<b>Tabla Nº 14:</b>	Análisis de la Variable Nivel Calidad de los Procesos Administrativos: de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L.....93
<b>Tabla Nº 15:</b>	Análisis del Nivel de Efectividad de la Gestión Administrativa: Dimensión Eficiencia de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L.....94
<b>Tabla Nº 16</b>	Análisis del Nivel de Efectividad de la Gestión Administrativa: Dimensión Eficacia de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L.....95
<b>Tabla Nº 17:</b>	Análisis de la Variable Nivel de Efectividad de la Gestión Administrativa: De la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L.....96
<b>Tabla Nº 18:</b>	Análisis del Nivel de calidad de los procesos administrativos y nivel de efectividad de la gestión administrativa: De la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L.....97

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA Nº 1:</b>	Organización del Proceso Administrativo.....	19
<b>FIGURA Nº 2:</b>	Funciones del Administrador.....	19
<b>FIGURA Nº 3:</b>	Ciclo Administrativo.....	20
<b>FIGURA Nº 4:</b>	Interacción dinámica del proceso administrativo.....	21
<b>FIGURA Nº 5:</b>	Enfoque global de la Interacción del proceso administrativo.....	22
<b>FIGURA Nº 6:</b>	Organigrama de la empresa.....	74

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>ANEXO A:</b>	Instrumentos de recolección de datos.....	109
<b>ANEXO B:</b>	Matriz de consistencia.....	114
<b>ANEXO C:</b>	Validación de instrumento ( IBM SPSS).....	116
<b>ANEXO D:</b>	Ficha para validación de instrumento.....	122
<b>ANEXO E:</b>	Base de datos.....	123
<b>ANEXO F:</b>	Resultados estadísticos.....	125
<b>ANEXO G:</b>	Correlación de Pearson.....	149
<b>ANEXO H:</b>	EE.FF de la empresa.....	150
<b>ANEXO I:</b>	Análisis de ratios financieros.....	152

## RESUMEN

La presente investigación, tuvo como objetivo establecer la relación, entre el nivel de calidad de los procesos administrativos y el nivel de efectividad de la gestión administrativa, de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones S.R.L., 2014 - Cajamarca, La misma se sustentó en los postulados teóricos de Chiavenato (2000,2001, 2002, 2004), Robbins (2002), Porter (2011), Bateman y Snell (2001), Juran (1951), Deming (1989), entre otros. El tipo de investigación fue analítico sintético, correlacional transversal, la población estuvo formada por 15 censados, entre trabajadores y gerentes, a los cuales se les aplicó el cuestionario referido sobre el nivel de calidad de los procesos administrativos y nivel de efectividad de la gestión administrativa. Dicho cuestionario fue construido con una escala de cinco alternativas de respuestas: Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre, con valores 1,2,3,4 y 5 respectivamente, con validez de constructo y confiabilidad a través de la fórmula Alfa de Cronbach, donde  $r = 0.844$ , para el instrumento de la variable, nivel de calidad de los procesos administrativos y  $r = 0.728$ , para el instrumento de la variable, nivel de efectividad de la gestión administrativa, así como también se construyó niveles para cada dimensión: Bajo, moderadamente bajo, moderadamente alto, alto y muy alto, también con valores 1,2,3,4 y 5 correspondientemente ; y niveles para cada variable: Alto, medio y bajo con sus respectivos valores 1,2 y 3. La técnica de análisis se centró en la estadística descriptiva, específicamente frecuencias, porcentajes y puntajes para los niveles, entre los resultados se determinó que:

El personal censado señaló un nivel medio, tanto para la variable, nivel de calidad de los procesos administrativos y nivel de efectividad de la gestión administrativa.

Se concluyó que existe una relación positiva alta, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.878, entre el nivel de calidad de los procesos administrativos sobre el nivel de efectividad de la gestión administrativa, lo que indica una alta concomitancia existente entre ambas.

**Palabras Claves:** Calidad, procesos administrativos, gestión administrativa, eficiencia, eficacia y efectividad.

## ABSTRACT

This research aimed to establish the relationship between the quality level of administrative processes and the level of effectiveness of the administrative management of the company Cross Pilancones Blasting General Services SRL, 2014 - Cajamarca, It was based in theoretical postulates Chiavenato ( 2000,2001 , 2002, 2004 ) , Robbins (2002 ) , Porter (2011), Bateman and Snell (2001 ) , Juran (1951 ) , Deming (1989 ) , among others. The research was synthetic analytical, cross- correlation; the population was composed of 15 census, between workers and managers, to which we applied the questionnaire concerned about the quality of administrative processes and level of effectiveness of administrative management. The questionnaire was constructed with a scale of five response options : never , rarely, sometimes , often and always with values 1,2,3,4 and 5 respectively, with construct validity and reliability through the formula Cronbach's alpha of 0.844 , for the instrument variable, quality of administrative processes and 0.728 for the instrument variable, level of effectiveness of administrative management , as well as levels for each dimension was built : Bass , moderately low , moderately high , high and very high , also with values 1,2,3,4 & 5 correspondingly ; and for each variable levels : High, medium and low with their respective values 1,2 and 3 The technique of analysis focused on descriptive statistics, specifically frequencies , percentages and scores for levels between the results found that :

Staff census indicated an average level for both the variable quality of administrative processes and level of effectiveness of administrative management.

It was concluded that there is a high positive correlation with a Pearson correlation coefficient of 0.878, the quality of administrative processes on the level of effectiveness of administration, indicating a high concomitance exists between the two.

Keywords: Quality, administrative, administrative management, efficiency, effectiveness and efficiency.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad Problemática

Actualmente, a nivel mundial, las organizaciones mantienen una constante búsqueda de la excelencia y la vanguardia, que las ayude a ser competitivas y a sostenerse firmes en un mercado globalizado. Estas, desde las actividades de extracción hasta las de servicios, implican un fenómeno social complejo en cada sector, guardando consigo políticas, costumbres, normas e inclusive religiones, que las hacen destacarse unas de otras, dedicadas al mismo objeto o de la misma naturaleza. Esta es la razón por la cual los niveles de exigencia y preparación profesional son cada vez mayores, además que en los gerentes de empresas, recae el manejo eficiente y eficaz de los recursos, quienes estos deberán velar por el correcto cumplimiento de los procesos administrativos, a través de estrategias y/o herramientas gerenciales que les permitan convertir sus debilidades en fortalezas y sus amenazas en oportunidades, dando como resultado una gestión administrativa acorde a los requerimientos del entorno. Yehinmy Castro (2007).

“En este sentido, las pequeñas y medianas empresas (PYME), poseen una distinción que las caracteriza con respecto a su tamaño, organización y flexibilidad para adaptarse a los cambios, entre otros, lo cual les permite hacer frente a una serie de factores políticos, económicos, sociales y culturales, que se imponen hoy en día debido a un proceso globalizador que las obliga, bien sean de países desarrollados o no, a cumplir con las exigencias de los consumidores, la especialización de los mercados y al desarrollo tecnológico, para poder mantenerse y superar a sus principales competidores. Es por ello, que todas las organizaciones deben estudiar su funcionamiento para determinar si realmente están cumpliendo con la razón de su creación y objetivos, de no ser así es necesario encontrar la causa del problema; lo cual se logra a través de la determinación de los procesos administrativos relacionado con la gestión administrativa. También para hacer mención que las PYMES, son agentes importante, ya que gran parte de la población y la economía dependen de su actividad y desempeño”. CEPAL (2013).

Las Pymes y por no decir todas las empresas hoy en día enfrentan un gran reto, como es el de la competitividad y por este concepto Porter (1993). Dice que la competitividad es el grado en que un país, Estado, región o empresa produce bienes o servicios bajo condiciones de libre mercado, enfrentando la competencia de los mercados nacionales o internacionales, mejorando simultáneamente los ingresos reales de sus empleados y consecuentemente la productividad de sus empresas. También plantea que las empresas competitivas hacen regiones (ciudades y territorios) competitivas y por lo tanto, naciones poseedoras de esta cualidad; asimismo, supone que la sumatoria de empresas competitivas, es decir, generadoras de rentabilidad en estas condiciones, dará como resultado países con mayor riqueza para sus habitantes y mayor bienestar general, finalmente concluye que las empresas sobreviven y son exitosas si son competitivas.

Enfocándonos en el Perú, que es un país con diversos recursos naturales importantes, las empresas no están ajenas a esta realidad de competitividad, puesto que la pugna por sobrevivir en el mercado, es una tarea que hoy en día es prioritaria. Las perspectivas de crecimiento económico del Perú al 2014, son los sectores minero e hidrocarburos, construcción y servicios, sectores altamente competitivos. Siguiendo la tendencia al 2015, (IPE)

En el 2015 también entrarán en operación los grandes proyectos Las Bambas (cobre) y Constancia, junto con otras medianas. Adicionalmente, los grandes proyectos por parte del gobierno en el sector público-privado de inversión en infraestructura impactarán significativamente recién en el 2015. La producción minera debido a proyectos nuevos recién impactará con fuerza también a partir del 2015, con lo cual las exportaciones volverán a niveles récord y las cuentas externas a una situación más claramente superavitaria, Estudios Económicos (Scotiabank).

Por lo tanto en lo referente a la dirección de empresas de servicios, necesariamente éstas requieren de un gerente poseedor de conocimientos científicos, habilidades y destrezas que hagan posible satisfacer las necesidades requeridas de los clientes; de allí la importancia que la dirección de las empresas sea realizada por profesionales capaces de ejercer un liderazgo tal, que permita alcanzar la calidad administrativa deseable para un procesos tan importante como el caso referido a la prestación de servicios en alquiler de maquinaria pesada.

La dirección de cualquier empresa tal como lo establece López (1998) en el manual del director, supone conocimientos acerca del manejo de los recursos materiales y técnico, del personal directivo, técnico, administrativo, colaboradores así como clientes y proveedores, para integrar armoniosamente esfuerzos en la elección y consecución de los objetivos propuestos ya que las condiciones actuales del entorno en términos de tecnología, demandas del mercado y la severa crisis financiera, política y social que viven muchos países, requieren de gerentes expertos, competentes, de visión prospectiva, capacidades de asumir retos derivados de la globalización y competitividad.

Para ser competitivos ya no es posible mejorar las pequeñas, medianas o grandes empresas por inspiración, por viajes recetas o por ensayo y error, tal como lo indica Granell (2000).

Tal es el caso, de medianas y pequeñas empresas en diferentes rubros, creadas en la región Cajamarca y en el Perú, que no pudieron subsistir en el mercado, es evidente entonces, que el fracaso empresarial es resultado de un complejo económico en el que interactúan múltiples factores, tanto de carácter interno externo tales como: la demografía empresarial, los mercados financieros, la estructura cambiante del mercado, la estrategia de la empresa, el mercado laboral o la política económica de la administración, la competitividad empresarial entre otros, son factores importantes para evaluar la dinámica que experimentara una empresa a mediano y largo plazo. Juan Carlos Mathews (2009).

Gran parte de las empresas peruanas, se observa que operan con criterios estratégicos deficientes, lo que se hace más difícil y hasta inalcanzable los objetivos organizacionales. La principal deficiencia según Granell (2000), ocurre en la planeación a mediano y largo plazo, se toma decisiones sobre la marcha sin análisis previo de las variables internas y externas; la misión y objetivos muchas veces son ignorados y aún desconocidos, no hay estrategias, no hay políticas o estas no están claramente definidas, esto hace que se desvirtúe el papel de la alta gerencia en cuanto a la dedicación para que la empresa sea efectiva.

De tal manera que los encargados de la dirección de las empresas deben estar suficientemente capacitados para considerar los efectos adversos, incluso poder preverlos, a la vez que se tenga la capacidad de tomar las medidas oportunas para enfrentar tales situaciones. Esto requiere actualizarse y estudiar continuamente el entorno y sus relaciones con la empresa.

La situación anteriormente descrita coloca a la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones SRL, en constante alerta, obliga a la gerencia a establecer objetivos bien definidos compaginados con políticas, planes y procedimientos que contrarresten los efectos mencionados anteriormente con absoluto control de costos, un buen aprovechamiento de sus oportunidades en el mercado y la aplicación de políticas de inversión bien orientados.

Los problemas de dirección van a incidir en todas las áreas de la empresa, ya que es probable que solucionando algún problema de dirección se mejore la productividad, por lo que la organización de la empresa es imprescindible para coordinar todas las labores del equipo de trabajo y de producción en general. Esto es lo que se llama una “buena dirección y gestión empresarial”.

Por lo antes expuesto, se planteará la siguiente investigación con el propósito de establecer la gestión administrativa en relación con los procesos administrativos de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones SRL. Para determinar hasta qué punto las políticas actuales que guían el funcionamiento de la misma se adecuan a sus requerimientos para seguir funcionando en el entorno cambiante al cual está expuesta, con el fin de optimizar sus recursos en términos de eficiencia, y de esta manera garantizar su permanencia en el mercado y lograr el mejor rendimiento de su inversión.

En tal sentido se planteó la siguiente interrogante:

## 1.2. Formulación del Problema

¿Cuál es la relación entre el nivel de calidad de los procesos administrativos y el nivel de Efectividad de la Gestión Administrativa de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones S.R.L., 2014?

### 1.3. Justificación

El presente trabajo de investigación despertó gran interés, debido a que toda organización que perciba ingresos, bien sea por la realización de operaciones de compra-venta o por la prestación de un servicio, necesariamente requiere la maximización de su inversión, de manera tal que le permita alcanzar un punto de equilibrio, logrando la recuperación de esa inversión y garantizando su permanencia en el tiempo.

Esta investigación está encaminada a determinar y establecer la relación entre el nivel de calidad de los procesos administrativos y el nivel de efectividad de la gestión administrativa referida a la prestación de servicios en el rubro de alquiler de maquinaria pesada de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L., de Cajamarca.

En relación a lo anterior, el mencionado estudio, le permitirá a la empresa evaluar su situación actual en cuanto al conocimiento de los factores y variables que la afectan y que están generando deficiencias en los procesos administrativos y gestión, conocer las fallas y aplicar los correctivos, que se traducirán en beneficios generales para la empresa, al contar con una organización que se preocupa continuamente por mejorar sus procesos y la funcionalidad de las personas dentro de su área de influencia, garantizándoles bienestar, confort, satisfaciendo sus necesidades y trabajando constantemente en la búsqueda de oportunidades, a fin de obtener mayor rentabilidad para la organización.

La importancia de la investigación radica también en su aporte bibliográfico para futuros investigadores de los elementos de los procesos administrativos y de gestión administrativa, puesto que gracias a este estudio se podrá establecer la relación entre el nivel de la calidad de los procesos administrativos y el nivel de efectividad de la gestión administrativa referida a la prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, lo cual permitirá mejorar la competitividad de la empresa en el mercado. De igual manera la importancia de efectuar una evaluación de la gestión reside en el hecho que a través del estudio se logre el nivel de eficiencia de la administración de las actividades y recursos, que contribuyan a ejercer un mejor control, incrementando la eficiencia en el manejo de recursos. De tal modo los resultados de esta investigación podrían ser extensivos a otras empresas cuyo funcionamiento sea similar a la descrita anteriormente.

#### **1.4. Limitaciones**

La presente investigación, presentó algunas limitaciones en su desarrollo, sin embargo estas no influyeron en forma significativa en los resultados de la investigación; entre lo más relevante podemos mencionar lo siguiente:

- Disposición por parte de los colaboradores y gerentes de la empresa para brindar información, o disposición de tiempo por parte de ellos por sus ocupaciones laborales. No obstante se programó reuniones previas al recojo de información.

#### **1.5. Objetivos**

##### **1.5.1. Objetivo General**

Establecer la relación entre el nivel de calidad de los procesos administrativos con el nivel de efectividad de la gestión administrativa de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones S.R.L, 2014.

##### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- 1) Determinar el nivel de calidad de los procesos administrativos, de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones S.R.L, 2014.
- 2) Determinar el nivel de efectividad de la gestión administrativa, de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones S.R.L, 2014.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

Con respecto, a las variables de estudio de la presente investigación, existen varias investigaciones, relacionadas al nivel de calidad de los procesos administrativos y la efectividad de la gestión administrativa, dicha información será de mucha utilidad para sustentar las variables de estudio de la presente investigación, las mayores investigaciones realizadas se muestran estudios en empresas de servicios, fabricas, hoteles, supermercados e institutos superiores.

La investigación, que más se relaciona con las variables de estudio es el trabajo realizado por Piña (2002), en esta investigación se tuvo como objetivo, “Evaluar la Calidad de los Procesos Administrativos y la Efectividad de la Gestión Administrativa en la Prestación de los Servicios Funerarios a Previsión en la Empresa Sercompreca- Maracaibo Venezuela”. Como base teórica, el estudio se fundamentó en las teorías de Munich y García (1998), Chiavenato (2001), Gibson (1997) y Deming (1982). se llevó a cabo una investigación con una naturaleza descriptiva correlacional, transaccional y un diseño no experimental, correlacional y de campo, con una población censal de 8 empleados, a los cuales se les aplicó un cuestionario referido a la calidad de los procesos administrativos y la efectividad de la gestión administrativa. Dicho cuestionario fue construido con una escala de cinco alternativas, con validez de constructo y confiabilidad 0,99 para el instrumento de la variable calidad de los procesos administrativos y 0,98 para el instrumento de la segunda variable efectividad de la gestión administrativa. Dicha investigación determino “que la calidad de los procesos administrativos es muy alta con respecto al control y alta en cuanto a la planificación, dirección y la organización, Reflejando un promedio ponderado alto para la variable calidad de los procesos administrativos, también se determinó que el nivel de efectividad de la gestión administrativa es muy alto con respecto a la eficiencia y eficacia, Reflejando un promedio ponderado alto para la variable efectividad de la gestión administrativa. Finalmente se determinó que la relación entre la calidad de los procesos administrativos es muy alta con respecto a la efectividad de la gestión administrativa, donde 0,862, lo que indica una alta relación existente entre ambas”. El aporte de este estudio a la investigación consiste en que al revisar las bases teóricas, estas manejan conceptos y definiciones relacionadas con las variables

calidad de los Procesos Administrativos y la Efectividad de la Gestión Administrativa. Es importante resaltar que el trabajo de este autor, destaca dimensiones e indicadores similares con este trabajo, cuyos datos teóricos serán utilizados en esta investigación.

Por otra parte, Sánchez y Bortolussi (2008), realizaron un estudio titulado, “Influencia de los Procesos Administrativos Sobre la Gestión Administrativa en la Gerencia de Recursos Humanos del Hotel Maruma”, la investigación estuvo enfocada en determinar la influencia de los procesos administrativos sobre la gestión administrativa. La misma se sustentó en los postulados teóricos de Robbins (2004) Bateman y Snell (2000) Melinkoff (1999), entre otros. El tipo de investigación fue descriptiva, correlacional y de campo con un diseño no experimental transaccional, la población estuvo formada por 08 sujetos, que conformaron un censo poblacional. La técnica de recolección de datos utilizada fue la observación por encuesta, a través de un instrumento tipo cuestionario dirigido a los gerentes y analistas investigados, estructurando con cuatro alternativas de respuestas; siempre, casi siempre, casi nunca y nunca. Se concluyó que “existe una influencia o relación positiva significativa, lo cual implica a mayor proporción de la variable procesos administrativos, mayor influencia en la variable gestión administrativa. En consideración a las conclusiones, realizadas a los objetivos específicos formulados se recomendó a los gerentes la implementación de mejores procesos administrativos como la sensibilización, capacitación, potenciación del recurso humano más el establecimiento de sistemas de toma de decisiones y de comunicación para la realización de una gestión administrativa más eficaz”.

Este antecedente constituye un aporte fundamental por cuanto se utilizó como guía en la construcción de la teoría sobre procesos administrativos y gestión administrativa; pudiéndose analizar el desarrollo de las bases teóricas, más las conclusiones y recomendaciones del estudio, como un referente para la redacción de las sugerencias en este trabajo.

Por otro lado Castro (2007), presento un trabajo denominado “Diagnostico de la Gestión Administrativa. Cuyo propósito fue evaluar la gestión administrativa de la empresa NYC Distribuciones C.A.”, ubicada en la zona Industrial III de Barquisimeto estado Lara, correspondiente al periodo de Agosto 2005, a Julio 2006. En tal sentido la variable de estudio fue Gestión Administrativa, con las dimensiones: planeación, organización, dirección, control, costos y mercadeo,

donde se diseñaron dos cuestionarios, que sirvieron de instrumento para la recolección de información y fueron aplicados a la población de empleados existentes, el caso de estudio comprendió una investigación descriptiva con modalidades de campo. Los resultados obtenidos del análisis fue que la empresa NYC DISTRIBUCIONES, C.A., tiene una gestión administrativa eficiente y eficaz, en un 83%, en promedio y las dimensiones de planeación, organización, dirección, control y mercadeo, arrojan cifras superiores al 80% de aciertos, a excepción del elemento costos, que evidencia en una proporción menor a la mencionada, la existencia de ciertos factores, “En consecuencia, el análisis evidencio, que la empresa se identifica, favorablemente, con una gestión administrativa eficiente y eficaz, en la mayoría de sus procesos. Por tanto la organización posee elementos favorables para la implementación de estrategias administrativas gerenciales modernas.

Resulta importante este estudio como antecedente a este trabajo de investigación, dado que la misma trata sobre la Gestión Administrativa que debe cumplir un directivo para alcanzar la excelencia en su actividad gerencial, de lo cual se pudo extraer y recopilar información teórica mostrando un cuestionario que mide su cumplimiento. Es decir, que el antecedente en mención sirve de insumo teórico con respecto a la variable, objeto de estudio, Gestión administrativa.

Toaza Cepeda (2013), en su trabajo de investigación: “La Gestión Administrativa y su Relación con la Rentabilidad en la Fábrica de Calzado LIWI”. Durante el Segundo Semestre del 2011, tuvo como objetivo principal Estudiar la gestión administrativa y la reducción de la rentabilidad, para establecer procedimientos administrativos en la producción de la fábrica de calzado LIWI, teniendo como principal variable gestión administrativa, con dicha investigación pretende mejorar los procesos productivos, así como equilibrar las unidades que producen en cada sector de la planta de producción. La investigación es predominantemente cualitativa porque los objetivos y el proceso de la investigación fueron conocidos tanto por el investigador y por la población de Calzado LIWI. Por consiguiente se determinó que la empresa tiene deficiencias en su gestión administrativa, ofreciendo productos sin previo desarrollo, escasa capacitación para los empleados especialmente cuando se adquiere maquinaria nueva, la capacidad tecnológica no es aprovechada al máximo para incrementar su producción y con respecto a la parte administrativa no se difunde la misión y visión de la empresa. Finalmente se concluyó que los procesos administrativos no están claramente

definidos para el personal de producción. Esta investigación es importante, porque contribuirá como antecedente del presente trabajo, dado que la misma trata sobre las deficiencias de la gestión administrativa la cual se relaciona con una de las variables de estudio.

Finol de Franco, Marcano y Pirela (2004), realizaron un estudio titulado “Evaluación de la Gestión Administrativa del Gerente Educativo en Instituciones de III etapa de Educación Básica”, mediante la cual se evaluó la gestión administrativa del Gerente educativo que se desempeña en las señaladas instituciones pertenecientes al Municipio Maracaibo, con el propósito de caracterizar la gestión, determinar debilidades y fortalezas y posteriormente formular lineamientos de acción. Se aplicó un cuestionario en dos versiones, el mismo estuvo dirigido a 15 gerentes educativos y 112 docentes. Los resultados evidenciaron debilidades y fortalezas en los procesos administrativos, con un marcado liderazgo autocrático según la opinión de los docentes, toma de decisiones centradas a nivel de dirección, poca participación del personal, entre otras. Los lineamientos formulados tienen como propósito generar espacios de participación, compromiso y responsabilidad, compartidos entre el personal.

Esta investigación también es importante y de mucha utilidad para el presente trabajo, al revisar las bases teóricas, estas contienen conceptos y definiciones relacionadas con la variable Gestión Administrativa.

Finalmente en este proceso de antecedentes, Quichca Cruz (2012), llevó a cabo un estudio titulado: “Relación Entre la Calidad de Gestión Administrativa y el Desempeño Docente” según los estudiantes del I al VI ciclo 2010 - I del Instituto superior particular “La Pontificia” del distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho – Perú. El trabajo tuvo una investigación de tipo descriptivo y correlacional entre la calidad de Gestión Administrativa y el Desempeño Docente, el diseño es no experimental, de corte transversal, lo cual permitirá inferir sus resultados hacia poblaciones mayores. Según la percepción de los usuarios directos, es decir los estudiantes del I – IV Ciclo 2010 – I, para tal propósito se realizó una encuesta aplicando como instrumento un cuestionario validado en el ámbito científico cuya adaptación alcanzó una confiabilidad aceptable (90%). Se obtuvo una muestra probabilística con selección sistemática de 124 de 328 estudiantes.

Los resultados determinaron “que existe una relación significativa entre la Calidad de la Gestión Administrativa y el Desempeño docente, en cuanto a la calidad y cantidad de equipos existentes la mayoría de los estudiantes lo califican como pésimo caso contrario con el desempeño de los docentes los alumnos lo calificaron bueno”.

El aporte de este estudio a la investigación consiste en que al revisar las bases teóricas, estas manejan conceptos y definiciones relacionadas con la variable Gestión Administrativa, permitiendo esta situación extrapolar el contexto del sujeto de estudio. Es importante resaltar que el trabajo de este autor, destaca dimensiones e indicadores similares con este trabajo, cuyos datos teóricos pudieron ser utilizados en esta investigación.

Los trabajos mencionados anteriormente se relacionaron con la presente investigación y sirven como referente teórico a este estudio, permiten consultar bases teóricas, aclarar dudas, estructurar con mayor propiedad la operacionalización de las variables y aportar ideas para las conclusiones y recomendaciones que surgen de esta investigación.

## 2.2. Bases Teóricas

### 2.2.1. Administración

Primeramente para definir las bases teóricas con respecto a las variables de estudio, haremos una breve investigación sobre la Administración y sus conceptos, al referirnos sobre procesos administrativos y gestión administrativa se tendría que saber las definiciones de administración, ya que ambos términos tienen una relación muy alta. Según Vélez Bedoya y Garzón C. (2005) La administración como disciplina, significa servicio. Su aplicación y alcance se hacen visibles a lo largo del pasado siglo, pero su acumulado de conocimiento y de valores están siendo reflexionados en el mundo entero, puesto que el ideal de lo práctico – rasgo esencial de lo gerencial, como única posibilidad disciplinar de la administración, significa la limitación y restricción del ideal teórico de ésta y por tanto, de las posibilidades del conocimiento y la “cientificidad”, facilitadores del pensamiento, la imaginación, del largo plazo y la perdurabilidad.

La disciplina administrativa se reconstruye en la medida que transforma su pragmática gerencial con sentido de capital económico e incorpora el pensamiento directivo con sentido social de responsabilidad. El reto de la disciplina consiste en recuperar su lógica de servicio, en la que la acción directiva y la acción gerencial tengan como propósito la perdurabilidad de las empresas, puesto que de ésta se deriva la viabilidad social.

También consideran que bajo las premisas de las doctrinas y teorías económicas y políticas, desde los mismos inicios de la modernidad, de las herencias culturales de la tradición occidental del expandido mundo moderno, la administración se constituyó en conjunto de saberes de orden práctico y aplicado, en donde las aspiraciones teóricas fueron realizadas en otras disciplinas. Desde que Charles Babbage, Robert Owen, Frederick Winslow Taylor y los continuadores de esta construcción disciplinar, entre los que sobresalen Henry Fayol, Henry Laurence Gantt, Frank Bunker Gilbreth, Max Weber, George Elton Mayo, Douglas Mc Gregor, Mary Parker Follet, Edward E. Deming y Peter F. Drucker, pensaron el problema del manejo de las nacientes industrias, crearon las primeras bases de la disciplina, con una clara orientación funcional y práctica, en el desarrollo científico-técnico y, sobre todo, el avance de la industrialización económica y la racionalidad instrumental moderna establecieron una concepción de tipo pragmático a las distintas ciencias y disciplinas sociales. Conocimientos surgidos de la investigación

conceptual y experimental de la aplicación de resultados de diversas ciencias y disciplinas, que confluyen en la empresa como unidad de análisis y objeto de intervención y observación, determinan la administración como un instrumento social de generación de riqueza y medio necesario para incrementar el nivel de vida de las naciones, a través de la dirección y la gestión.

Por tanto definen que la administración empresarial es una de las disciplinas profesionales que se concibió bajo el paradigma académico de la productividad, y bajo el sustrato epistémico devenido de la ciencia económica positivista y de la ingeniería mecánica e industrial.

Más tarde y bajo estas mismas presunciones de practicidad, incorporaría a su sistema de saberes teóricos y prácticos diversos aportes salidos de las ciencias sociales como el derecho, la sociología, la antropología, la psicología y la biología, con el fin de desarrollar instrumentos para la gestión de la productividad que pudieran facilitar el manejo de factores ya no físicos, sino de tipo humano y cultural.

“Finalmente, del conocimiento administrativo, por su parte, habría que decir que se ocupa del estudio de las organizaciones; es decir, del estudio de las interacciones humanas entre individuos y grupos con las estructuras tecno-económicas, funcionales y de autoridad, en las que están dispuestos de manera previamente determinada para alcanzar los objetivos concretos: su objetivo se resume en describir, explicar y hasta donde sea posible, predecir los comportamientos humanos y funcionales en ellos inducidos (todo esto con una pretensión orientada a operar sobre la realidad de la organización misma), con el fin de orientarlos hacia la consecución eficiente de los objetivos, mediante la planeación, la organización de los recursos socio técnicos, la dirección de los mismos, la coordinación entre ellos y el control de sus ejecuciones” Vélez Bedoya y Garzón C. (2005).

De otra parte también se consideran Diferentes conceptos de Administración. Sin embargo, de las definiciones dadas por los principales autores en Administración, podremos deducir sus elementos básicos: Guzmán Valdivia I: "Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados". Koontz y O'Donnell: consideran la Administración como: "la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes". Henry Fayol (considerado

por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar". A. Reyes Ponce: "Es un conjunto de sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

Si hacemos mención, a uno de los principales contribuyentes al enfoque clásico de la administración Henry Fayol (Francés 1841-1925) "Padre de la administración en general y del proceso administrativo" y creador de las áreas funcionales para las empresas. Exitoso director de empresas, quien atribuyó su éxito a la aplicación sistemática de unos principios de administración universales sencillos pero eficaces. Determinó que la Teoría Administrativa es aplicable en toda la organización humana (universalidad). Le dio más importancia a la dirección que a las operaciones y percibió que todas las áreas deben de estar organizados, dirigidos, coordinados y controlados desde los altos cargos administrativos.

También Fayol define a la administración como los procesos de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

### **2.2.2. Los Principios Generales De La Administración, Según Fayol.**

La ciencia de la administración, como toda ciencia, se de basar en leyes o principios. Fayol intentó definir los principios generales de administración, sistematizándolos muy bien, aunque sin mucha originalidad, por cuanto los tomó de diversos autores de su época. Fayol adopta el término principio para apartarse así de cualquier idea de rigidez, ya que nada hay de rígido o absoluto en materia administrativa. En administración, todo es cuestión de medida, ponderación y sentido común. En consecuencia, tales principios son flexibles y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar.

Según Fayol, los principios generales de la administración son:

- División del trabajo: especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
- Autoridad y responsabilidad: autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas.
- Disciplina: depende de la obediencia, dedicación, el comportamiento y el respeto de las normas establecidas.

- Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Principio de autoridad única.
- Unidad de dirección: establecimiento de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan los mismos objetivos.
- Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales: los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
- Remuneración del personal: debe haber una satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización, en términos de retribución.
- Centralización: concentración de la autoridad en la cúpula de la jerarquía de la organización.
- Jerarquía o cadena escalar: línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
- Orden: debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar. Es el orden material y humano.
- Equidad: amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
- Estabilidad del personal: la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor.
- Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
- Espíritu de equipo: la armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización

Finalmente haciendo una definición breve de la Administración se puede mencionar como: "la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros", u "obtener resultados a través de otros" alcanzando con eficiencia metas seleccionadas. "Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado". Es necesario ampliar esta definición básica. Como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Por ende el principal proceso de la administración es el proceso administrativo y gestión administrativa variables de estudio del presente trabajo o investigación.

En fin la necesidad de los seres humanos es el origen de la administración, la cual consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones, así también es el acto de coordinación humana individual y grupal para alcanzar objetivos. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados Gerente, administradores.

### **2.2.3. Definición del Procesos Administrativos**

Por ser los procesos administrativos variable de esta investigación, es pertinente considerarlos tomando en cuenta el papel que cumple el gerente de una empresa. En la actualidad el gerente debe formarse permanentemente, para poder ejercer, con responsabilidad, las funciones administrativas, y ejecutar los procesos organizacionales que permitan lograr efectivamente los objetivos dentro de la institución donde labore. Entre las funciones administrativas que debe ejercer el gerente figuran los procesos de planificación o planeación, organización, dirección y control, entre otros aspectos de importancia y utilizar todos los recursos disponibles de manera eficiente.

Dichos procesos, entonces, deben ser tomados en cuenta por el gerente, a los fines de ejecutar los planes y acciones en la institución. En las Empresas de servicios, en el rubro de alquiler de maquinaria pesada, se requieren tales procesos de planificación, organización, dirección y control, para la búsqueda del cumplimiento de la acción social que les compete.

Las acciones secuenciales permitirán que esas empresas puedan enfocar sus tareas hacia los objetivos para los cuales fueron creadas. Cabe considerar que la función de la administración o gerencia empresariales un trabajo intelectual realizado por personas de un medio organizacional con el fin de producir determinados resultados, previstos en los objetivos a cumplir. En este sentido, el gerente, director, regente de una organización o administrador, es la persona que logra que se realicen tareas mediante el esfuerzo de otras personas, al actuar así, tiene como función primordial, obtener los resultados establecidos con antelación. De allí que se puede argumentar que los procesos administrativos ejecutados por ellos, son factores muy amplios y que, en general, abarcan la guía y el norte de la organización.

Así lo expresa Robbins (2002), cuando define la administración y los procesos administrativos que la implican como “el proceso de conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia a través de otras personas“. En ella, deben darse en orden consecutivo tales procesos administrativos como son, en el criterio de Chiavenato (2001), la planificación, organización, dirección y control, con lo cual se plantea un criterio similar al de Bateman y Snell (2000), y cada proceso presenta caracterizaciones distintas, que permiten que las actividades de gestión se vayan cumpliendo en orden lógico para ir perfeccionando los procedimientos institucionales.

Por otra parte, Idalberto Chiavenato (2001), en su libro *Administración En Los Nuevos Tiempos*, considera que parte de la definición de administración habla de la consecución de objetivos organizacionales mediante la planeación, la organización, la dirección y el control. Desde mediado del siglo XX, se convirtió en práctica común definir la administración en términos de su cuatro funciones específicas: planeación, organización, dirección y control. En consecuencia, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos organizacionales disponibles para conseguir los objetivos organizacionales, establecidos, que incluyendo no sólo categorías económicas como tierra, capital, y trabajo, sino también información y tecnología.

Proceso significa secuencia sistemática de funciones para realizar las tareas; medio, método o manera de ejecutar ciertas actividades. Se toma la administración como proceso para hacer énfasis en que los administradores, sin importar sus niveles, ni funciones, se comprometen continuamente en actividades interrelacionadas, como planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos deseados. De ahí se deriva la denominación de proceso administrativo dada el conjunto y secuencia de las funciones administrativas.

En base a los planteamientos realizados, las investigadoras se inclinan por lo planteado por Chiavenato (2001), ya que, en las empresas de servicios, los procesos administrativos deben implicar planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros y materiales, y que tales procesos se deben adaptar a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas de la organización en la cual se ejecutan.

Por tanto, el gerente de cada empresa de servicios, debe conocer y dirigir las dimensiones gerenciales de: planificar, organizar, dirigir y controlar, las cuales se especifican y analizan a continuación, con el fin de hacer una determinación real de las funciones, tareas, actividades y estrategias, las cuales deben ser cumplidas, de manera que la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L., que se investiga tenga un direccionamiento concreto, un norte hacia el cual dirigir sus metas.

#### **2.2.4. Procesos Administrativos**

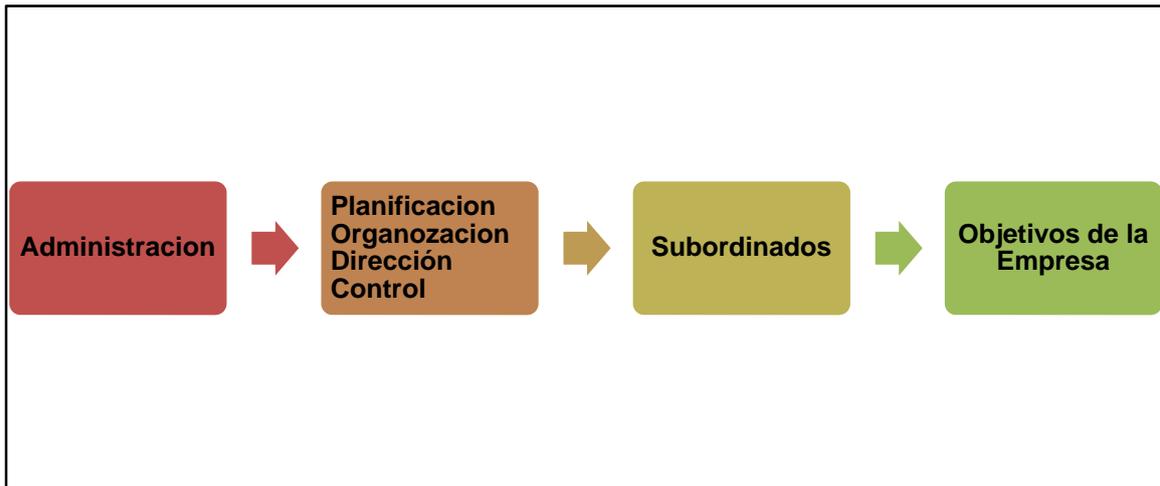
Primeramente, para empezar a contextualizar, las bases teóricas de los procesos administrativos, haremos un enfoque puntual sobre el origen de los actuales procesos administrativos. Según Ríos A. y Mustafá Iza (2004), expresan: si al hablar de procesos, sea lo primero aclarar en qué cultura ó bajo cual escuela de pensamiento administrativo nos encontramos actualmente. Con el objeto de llegar hasta este nivel es necesario recorrer una larga jornada que se inicia a finales del siglo XIX en los Estados Unidos, país que indiscutiblemente ha mantenido la delantera en el desarrollo de nuevas tecnologías y nuevos conocimientos. Desde entonces, la búsqueda de la verdad sobre la administración está confinada entre dos planos, uno intelectual y otro vivencial y ha obedecido a una de las leyes físicas más conocidas como es la de la acción y la reacción. Veamos:

El Proceso Administrativo reúne las técnicas a través de los cuáles el conjunto de actividades que realiza una empresa, siguen en orden sistemático, tomando en cuenta las necesidades existentes y recursos que posee para optimizar la realización de las mismas en el tiempo previsto. Henry Fayol, sostuvo que la Administración es una unidad abstracta dirigida por reglas y autoridad que justifica su existencia a través del logro de objetivos. Si la Administración quiere lograr sus objetivos debe prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Por otra parte, Idalberto Chiavenato en su libro Fundamentos de Administración, organiza el Proceso Administrativo de la siguiente manera:

**Figura N° 1**

**Organización del Proceso Administrativo**



Fuente: Mc Graw Hill .

Y las funciones del Administrador, como un proceso sistemático; se entiende de la siguiente manera:

**Figura N° 2**

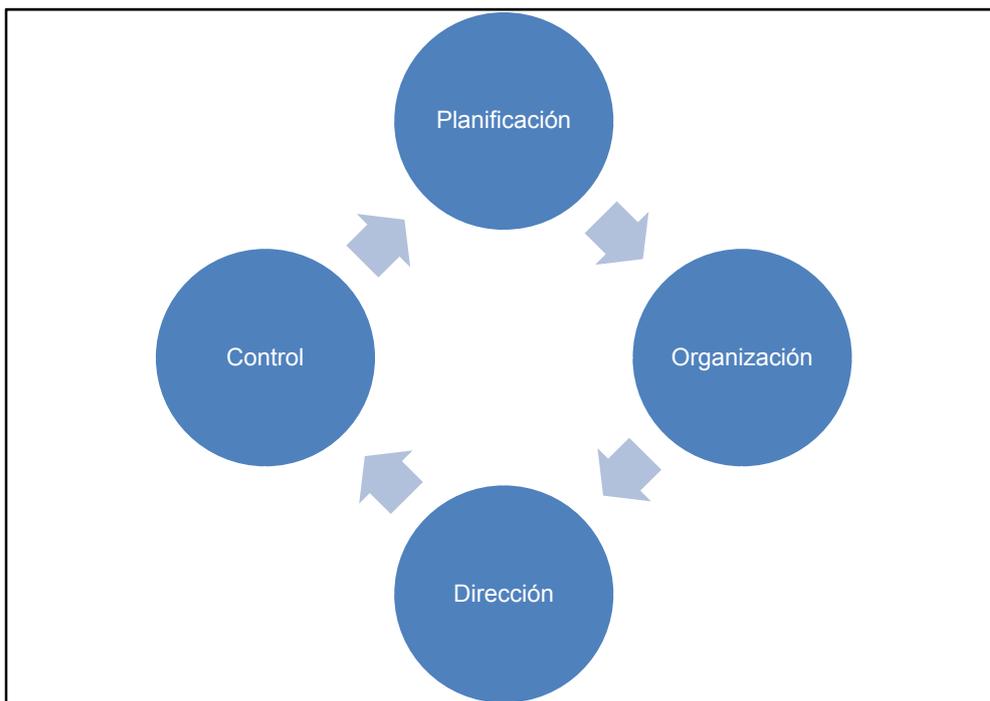
**Funciones del Administrador**



Fuente: Mc Graw Hill .

El desempeño de las funciones constituye el llamado ciclo administrativo, como se observa a continuación:

**Figura N° 3**  
**Ciclo Administrativo**



Fuente: Mc Graw Hill .

Las funciones del administrador, es decir el Proceso Administrativo no sólo conforman una secuencia cíclica, pues se encuentran relacionadas en una interacción dinámica, por lo tanto, el Proceso Administrativo es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en el siguiente gráfico:

**Figura N° 4**

**Interacción dinámica del proceso administrativo**

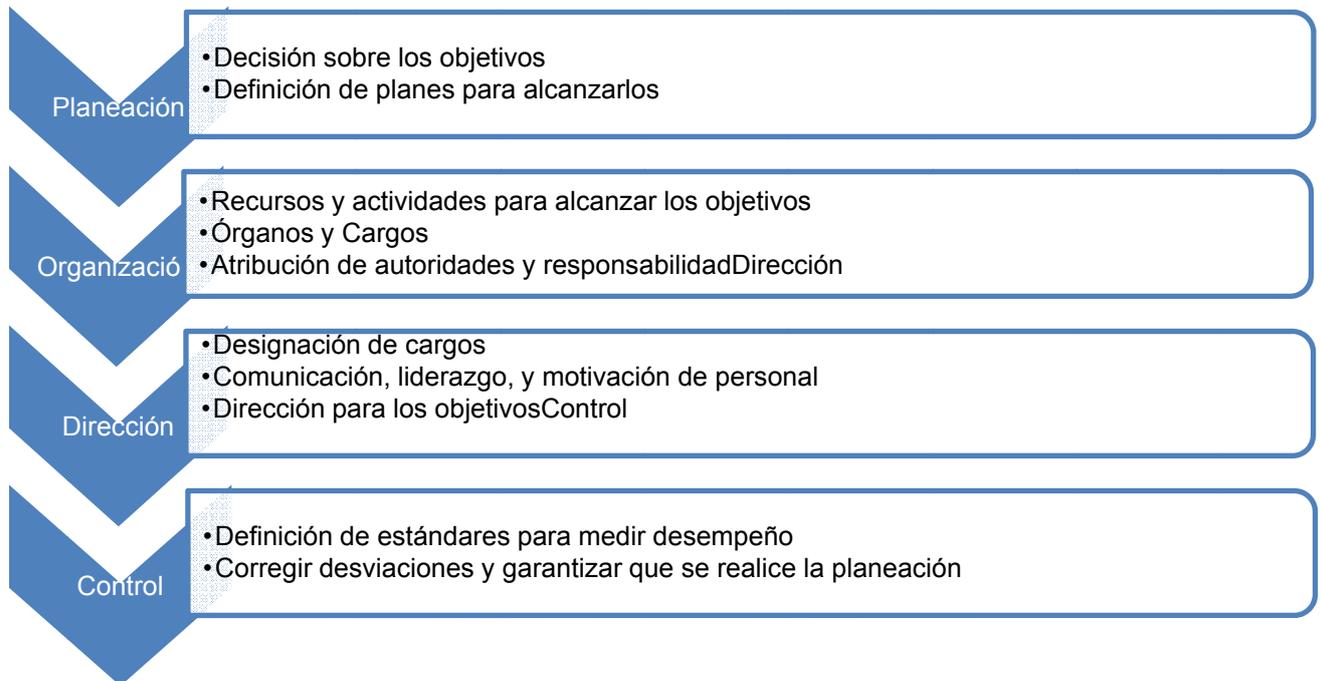


Fuente: Mc Graw Hill

Las funciones Administrativas en un enfoque sistemático conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro implementos (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forma el Proceso Administrativo.

**Figura N° 5**

**Enfoque global de la Interacción del proceso administrativo**



Fuente: Mc Graw Hill

En este sentido, conoceremos los cuatro niveles más importantes de los procesos administrativos como son:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control

### 2.2.5. Planificación

Para el caso objeto de estudio, la planificación es la función principal del proceso administrativo que proporciona las bases sobre las cuales se ha de desarrollar la acción organizacional. A la planificación se transfieren los ideales, objetivos y expectativas de la comunidad empresarial, los cuales con un mínimo de costos humanos, sociales y económicos, los convierte en resultados, es decir, que la planificación se traduce en seleccionar información, hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias y realizar los objetivos organizacionales.

La planeación, Según Chiavenato (2002). En su publicación editorial Administración en los nuevos tiempos “Es la primera función administrativa y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional”, es decir, que para realizar una tarea, actividad, acción o proyecto se debe haber establecido un plan de acción que sirva de guía mediante ciertos lineamientos en mira a alcanzar los objetivos planteados al inicio de la actividad a realizar.

Por su parte Harold Koontz, (2004), en su obra literaria Administración, una perspectiva global año 2004, define la planeación, “Como un estribo en elegir misiones y objetivos, las acciones para llevar a cabo aquellas y alcanzar estos y que se requiere que tome decisiones”, significa que la planeación es un factor determinante para el proyectista dado que como resultado de una buena planeación se darán diversas alternativas de las cuales el proyectista deberá tomar la que le pueda dar mayor beneficio en aras de alcanzar los objetivos planteados.

Según, Daft (2004). "La planeación indica dónde quiere estar la empresa en el futuro y la manera de llegar allí. Planeación significa definir las metas del desempeño futuro y seleccionar las actividades y recursos necesarios para alcanzarlas."

Corroborando lo indicado por Chiavenato (2002), Koontz (2004) y Daft (2004), en un marco gerencial, define la planificación como un proceso administrativo de escoger y realizar los mejores y más modernos métodos para satisfacer determinadas políticas, logrando los objetivos. Tomando en cuenta lo señalado por los autores analizados, se selecciona el criterio de Bateman y Snell (2000); en este sentido, se deduce que, para obtener una planificación eficiente, el gerente de la empresa, debe seleccionar y desarrollar el mejor curso de acción para lograr los

objetivos generales, los cuales a su vez, se desglosan en varios objetivos específicos, tomando en cuenta factores internos como externos de la organización; a la vez, concibe un sistema operativo que asegure consistencia en los procedimientos, el uso debido de los recursos y buena disposición para hacer ajustes, modificaciones y establecer normas de control pudiendo realizar con eficiencia la misión de la organización.

## **A. Planificación Estratégica.**

Cuando una organización se plantea nuevos escenarios y desafíos emerge la Planificación Estratégica como una herramienta de apoyo que permitirá anticiparse a las oportunidades que se han reconocido

El concepto de Planificación Estratégica ha sido definido por varios autores. Según, Kotler, (1990), explica que la Planificación Estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.

También la planificación estratégica es considerada como una de las mejores y la principal práctica de gestión empresarial que busca optimizar el control de la gestión y el rendimiento. Del mismo modo, señala que la “Planificación Estratégica es un proceso destinado a determinar los objetivos a mediano y largo plazo, y la manera en que la organización los alcanzará. Si se hace adecuadamente, el proceso debería estimular un pensamiento imaginativo e innovador y posibilitar que la organización de adaptarse al cambio” Jeremy Hope y David Player (2012).

Para Bateman y Snell (2001), es el “Conjunto de procedimientos para la toma de decisiones con respecto a las metas y estrategias de largo plazo de la organización”.

En conclusión la planificación estrategia es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

### **a) Visión**

Para Morrisey G. (1995), la visión, es la dirección que se le proporciona a la organización en un largo plazo, se va construyendo y mejorando conforme pase el tiempo y según la situación del mercado. Es una presentación de cómo cree usted que debe ser el futuro para su empresa ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios”

Por otra parte para Certo S. Es aquella que resume los valores y aspiraciones de una organización en términos muy genéricos, sin hacer planteamiento específico sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad. En referencia a lo anterior es el punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una organización, que podíamos definir como la declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro. Una visión puede o no puede tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa. También se define como un objetivo ampliamente inspirador, que engloba el resto de objetivos y es a largo plazo. (ECO3 Colecciones ALTAIR).

### **b) Misión**

Según, Drucker, (2001), es la razón de ser del negocio. Para Senge P. (1947), Señala que las organizaciones exitosas “poseen un sentido más amplio de finalidad que va más allá de satisfacción de las necesidades de sus propietarios y empleados. Buscan contribuir de manera única agregando una fuente distintiva de valor”. La misión de una empresa difiere de la visión en que abarca tanto el propósito de la empresa como la base de la competencia y la ventaja competitiva. Mientras que la declaración de visión es amplia, la declaración de misión ha de ser más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá. Abarca tanto el propósito de la compañía como la base de competencia y la ventaja competitiva. ECO3 Colecciones (ALTAIR).

En referencia a lo anterior, La misión proporciona ayuda a todos los niveles de la organización: al directivo, administrativo y operacional. A los Administrativos le proporciona la forma de llevar a cabo los planes estructurados de una forma clara y precisa, utilizando los recursos con los que cuenta la empresa de forma eficaz; Directivo saber utilizar las oportunidades que se presentan en el mercado para el desarrollo de la empresa, se tiene claro el camino a seguir evitando riesgos o terrenos desconocidos; Operativo proporciona el papel principal en el desarrollo de las actividades de la organización.

### **c) Valores**

Los valores son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo, o un grupo de individuos, por lo tanto son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma. ECO3 Colecciones (ALTAIR).

También los valores son elementos de la cultura organizacional. Propios de cada empresa, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios, específicamente se habla de conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento y/o de sus variables competitivas. Planning S.A. (2004).

### **d) Objetivos Estratégicos**

Sobre este punto, Escat (2008), plantea la idea de los objetivos como los fines hacia donde debe dirigirse toda actividad, y los cuales dan direccionalidad a los esfuerzos que realiza la organización. Sobre esta base conceptual, los objetivos se convierten en un medio por el cual se logra que todos los conocimientos y el potencial creativo de los colaboradores sean utilizados como aportes de las necesidades de mejoramiento de la organización.

También ofrecen a los gerentes y a los demás miembros de la organización importantes parámetros para la acción, en áreas como la toma de decisiones, la eficiencia, la coherencia y la evaluación del desempeño. Así mismo revelan prioridades, permiten coordinación y son esenciales para las actividades de planificación, motivación, control y organización.

Al diseñar un entorno para el eficaz desempeño de individuos trabajando en equipo, la tarea más importante de un gerente es comprobar que todos conozcan los propósitos, objetivos del grupo y de la organización, así como los medios y métodos para alcanzarlos, basados en el conocimiento por parte de las personas y de lo esperado por ellas.

También los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica Fred (2008).

En este mismo sentido, Koontz y Wehrich (1999), señalan la planificación como el proceso de seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlas, por lo cual requiere, de la toma de decisiones, esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.

En este caso se observa que las empresas de servicios en el rubro de alquiler de maquinaria pesada, ameritan conocer el entorno en el cual están establecidas, ya que su interdependencia con el medio social es vital para su éxito o fracaso. Con base en el correcto diagnóstico del entorno, estas organizaciones pueden identificar las oportunidades y amenazas para su existencia, formulando, al efecto, los objetivos a cumplir.

En este sentido, dentro de la planificación, en el diagnóstico que se realiza en una empresas de servicios en el rubro de alquiler de maquinaria pesada, puede recopilarse información de grupos o factores externos como los clientes, debilidades y fortalezas de la organización, así como también un análisis de las necesidades de crecimiento individual y grupal del personal directivo y administrativo.

#### **e) Estrategias (FODA)**

Según Porter (2011). La estrategia es la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor.

Para Bateman y Snell (2001). “Patrón de acciones y de distribución de recursos que se ha diseñado para alcanzar las metas de la organización”.

Es decir, la estrategia le permite a la organización dirigir y controlar sus recursos para alcanzar sus objetivos y metas, y de esta manera satisfacer las necesidades de sus clientes y los requerimientos de sus accionistas. Para ello es necesario que la empresa defina la estrategia adecuada como es el modelo FODA.

El FODA es un modelo que surgió en la década de 1920. Andrews, K. (1950), argumenta que cada individuo, sub-unidad y la organización de negocios debe definir las metas que lo dirijan hacia una sola dirección (Buendía F., 2004).

Al respecto, J. Luis Ramírez (2009). El diagnóstico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales,

con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una forma viable de alcanzar sus objetivos.

Según Jhonson G., Scholes K. (2001) “el análisis FODA resume los aspectos clave del análisis del entorno de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica de una organización”. El objetivo Principal del análisis FODA es identificar que tan relevantes son las fuerzas y debilidades de la estrategia global de la empresa para enfrentar los cambios en el entorno, además de determinar si hay posibilidades de explotar los recursos y competencias de la organización. El procedimiento que se sigue en el análisis FODA consta de dos pasos:

- Enlistar los aspectos clave que hayan cambiado
- Analizar el perfil de los recursos y competencias de la organización para identificar las fuerzas y debilidades de la organización.

Esto es de lo más importante si se pretende que las estrategias propuestas se relacionen con la competitividad de una organización. La competitividad de un negocio se relaciona con su capacidad de crear bienes o servicios con valor añadido que le permita conservar o incrementar su posición de mercado frente a sus competidores

También la técnica FODA permite el análisis de problemas precisando las fortalezas y debilidades de una institución, relacionadas con sus oportunidades y amenazas en el mercado. Las fortalezas y debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las oportunidades y amenazas por lo general, se consideran como factores externos sobre las cuales la propia organización no tiene control. Luego es posible tratar de explotar las fortalezas, superar las debilidades, aprovechar oportunidades y defenderse contra las amenazas funciones todas importantes del proceso de planeación y en las cuales la técnica, puede utilizarse en el análisis situacional dentro de dicho proceso. Mc Graw Hill (1985).

Por lo antes expuesto se concluye que los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional, también conocido como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un

diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización. El análisis FODA es aplicable a cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño o naturaleza, es una herramienta que favorece el desarrollo y ejecución de la planeación formal, es por eso que resulta conveniente que los responsables de las decisiones administrativas cuenten con un procedimiento para la elaboración de un diagnóstico situacional FODA, ya que facilitara la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias.

#### **f) Planes de Acción**

Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

Dentro de una empresa, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta.

También el Plan de Acción permite organizar y orientar estratégicamente acciones, talento humano, procesos, instrumentos y recursos disponibles hacia el logro de objetivos y metas. Igualmente, el Plan de Acción permite definir indicadores que facilitan el seguimiento y evaluación de las acciones y sirven de guía para la toma oportuna de decisiones (universidad del Estado de Hidalgo)

En conclusión, el plan de acción, es una herramienta que proporciona un modelo para llevar a cabo el proceso de acción de una empresa. Conduce al usuario a través de un formato básico de planeación de acción, paso por paso, cubriendo todos los elementos básicos para lograr las metas establecidas.

### 2.2.6. Organización

Desde esta perspectiva organizativa, debe ubicarse a las empresas de servicio en alquiler de maquinaria pesada, para poder cumplir con su misión y lograr los objetivos plasmados en el programa que se hayan planteado, es decir, que la organización debe determinar qué tareas hay que realizar, quién debe hacerlas, cómo hay que agruparlas, cómo y dónde deben tomarse las decisiones.

En este sentido, Chiavenato (2002), refiere que la organización busca los medios y recursos necesarios que periten llevar a cabo la planeación, y refleja la manera como la organización o empresa intenta cumplir los planes. También dice que la organización es la función administrativa relacionada con la asignación de tareas, la distribución de tareas a los equipos o departamentos y la asignación de los recursos necesarios a los equipos o los departamentos. Por consiguiente, es el proceso de distribuir y asignar el trabajo, establecer la autoridad y distribuir los recursos entre los miembros de una organización, para conseguir los objetivos fijados. La organización es el proceso de comprometer a las personas en un trabajo conjunto estructurado para conseguir objetivos comunes.

En este mismo sentido, Terry (1999) refiere que organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas, de manera que puedan trabajar juntos con eficiencia y obtengan satisfacción personal, al hacer las tareas relacionadas bajo condiciones ambientales dadas, con el propósito de realizar metas u objetivos. En este caso para que una empresa de servicios en alquiler de maquinaria pesada, logre en forma óptima los objetivos que se propone, es necesario que se organice; y esto se entiende como el ordenamiento de los distintos elementos que intervienen en un proceso determinado.

De lo expuesto se infiere que los autores atribuyen a la organización lo relativo al consenso de opiniones entre los actores involucrados, a la definición de tareas relativas a los procesos administrativos, y al diagnóstico, búsqueda e implementación de los recursos (materiales, financieros y humanos) que garantice el cumplimiento de objetivos organizacionales.

## A. Estructura Organizacional

Kast y Rosenzweig (2010). Consideran a la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Sin embargo, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización

Organizar una empresa, entidad o institución consiste en dotarla de todos los elementos necesarios para el desarrollo de sus actividades y cumplimiento adecuado de sus funciones para lograr los objetivos propuestos.

La organización para el cumplimiento de sus actividades cuenta con recursos como: los humanos, materiales, económicos, tecnológicos, y para que la administración de estos recursos sea eficiente, existen instrumentos o directrices que permiten apoyar la atención o realización de tareas diarias, las cuales se constituyen en elementos eficientes de comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa

Toda organización privada o pública, debe contar con políticas, estrategias, procedimientos y normas para su desenvolvimiento, desarrollo normal de sus actividades cotidianas, de acuerdo a su tamaño y giro, varían en el grado en el que se les da autonomía a la gente y las distintas unidades que la conforman.

Si se considera a la administración como la fuerza ordenada para que opere una organización, en ese ámbito será necesaria la aplicación de directrices esenciales con las cuales podrá funcionar eficientemente.

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal, que incluye todo lo que está previsto en la organización, como la estructura informal, que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella.

## **B. Organigrama**

Al respecto, Franklin Benjamin. Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

Según, Gómez Ceja, Guillermo. Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía, y las principales funciones que desarrollan.

Kast Freemont, James y E. Rosenzweig (2010). Refiere que es una manera característica de describir la estructura es por medio del organigrama impreso, en el que se especifican las redes de autoridad y comunicación formales de la organización. A menudo, el organigrama es un modelo simplificado de la estructura. No es una representación exacta de la realidad y por lo tanto tiene limitaciones. Muestra sólo algunas relaciones aun en el nivel de la organización formal, y ninguna en la organización informal.

Koontz, Harold. Toda estructura organizacional, incluso una deficiente, se puede representar en forma gráfica puesto que un diagrama simplemente señala las relaciones entre los departamentos a lo largo de las líneas principales de autoridad.

En este mismo sentido, Munch Galindo y García Martínez (2009). Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella.

Finalmente para, Reyes Ponce, Agustín. Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como Cartas o graficas de organización.

## **C. Manual de Organizaciones y Funciones (MOF)**

Según Haroldo Herrera, (2010). "Es un manual que explica en forma general y condensada todos aquellos aspectos de observancia general dentro de la empresa, dirigidos a todos sus integrantes para ayudarlos a conocer, familiarizarse e identificarse con ella. En términos generales, expone con detalle la estructura de la empresa, señala las aéreas que la integran y la relación que existe entre cada una de ellas para el logro de los objetivos organizacionales".

Betzaida Guadalupe Reyes Santiago (2010). Considera que “El manual de organización, es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura”.

Dirección General de Modernización y Desarrollo Administrativo: “El Manual de Organización es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre su marco jurídico administrativo, atribuciones, historia, organización, objetivo y funciones de la dependencia o entidad, constituyéndose además en un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre las unidades administrativas, siendo ello, un elemento de apoyo a su funcionamiento”.

Corroborando con los conceptos descritos, El Manual de Organización y Funciones, es un documento normativo de gestión institucional donde se describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones, así como en base a los requerimientos de cargos considerados en el Cuadro para Asignación de Personal.

#### **D. Recursos Humanos, Materiales y Financieros**

Como parte de la organización como proceso administrativo, las organizaciones deben contar con los recursos suficientes que permitan la utilización del capital y su aprovechamiento para la consecución de sus fines. En este sentido, se requieren recursos humanos, recursos materiales y recursos financieros. Al respecto, sobre el recurso humano Escat (2008) considera que hasta hace pocos años, desde la época de los 90, la persona era considerada exclusivamente desde la óptica de producción, y no como base de productividad y capital intelectual como ahora.

Los procesos productivos eran simples, y en consecuencia, no se necesitaban trabajadores de alta cualificación, lo que permitía acudir a un mercado de trabajo donde era fácil encontrar este tipo de trabajadores, ya que abundaban; hoy, se precisa de un perfil de competencias suficiente en el área que va a desempeñar.

De allí que, de acuerdo al criterio de Chiavenato (2001), el aseguramiento de los recursos en una organización es fundamental, por la tenencia del capital intelectual es prioritario, ya que este recurso humano se transforma en uno de los factores fundamentales de la política empresarial, sobre todo en las empresas de servicios en el rubro de alquiler de maquinaria pesada, con repercusión dentro de la propia empresa y repercusión social, convirtiéndose en gestores de una administración eficaz, donde tienen que dar resultados que perfilen el éxito empresarial.

En cuanto a los recursos materiales y financieros, Sánchez (2006), plantea, en cuanto a los recursos materiales, en primer lugar, que estos resultan fundamentales para el éxito o fracaso de una gestión administrativa, lo básico en su administración es lograr el equilibrio en su utilización. Argumenta que tan negativo es para la empresa su escasez como su abundancia. Cualquiera de las dos situaciones resulta antieconómica; de ahí que la administración de recursos materiales haya cobrado tanta importancia actualmente.

Asimismo, en cuanto a los Recursos Financieros, plantea Sánchez (2006), que la administración de recursos financieros supone un control presupuestal y significa llevar a cabo toda la función de tesorería (ingresos y egresos). Es decir, todas las salidas o entradas de efectivo deben estar previamente controladas por el presupuesto.

De lo planteado, se asume el criterio de Chiavenato (2001), quien aduce que las organizaciones exigen integrar recursos materiales, financieros y humanos para contar con los mecanismos necesarios en una organización moderna, para cumplir con los objetivos organizacionales que se hubieren planteado al inicio de la gestión de negocios. Ello es fundamental en las empresas de servicios en el rubro de alquiler de maquinaria pesada, en la cual se debe gestionar la atención al cliente, pero basado en una estructura material y financiera suficiente, que le produzca satisfacción al cliente interno y externo

### 2.2.7. Dirección

Dentro del proceso administrativo se encuentra la etapa de dirección, considerada dentro de la fase dinámica, la cual, reviste gran importancia debido a su ejercicio en cualquier organización. La función de dirección está íntimamente ligada con la propia administración; motivo por el cual algunos autores la consideran el corazón o esencia de la administración.

Toda organización está constituida por personas y es trabajo de la gerencia dirigir y coordinar las tareas de las mismas.

De igual manera la dirección pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización, a través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional, una dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente en la productividad. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control. Mediante la dirección se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione adecuadamente.

Por lo tanto, “Dirigir es conducir el talento y el esfuerzo de los demás para conseguir el logro de los resultados esperados. Influir sobre su desempeño, coordinar su esfuerzo individual y de equipo.” Garza Treviño (1996).

Parte fundamental en la dirección es coordinar las actividades de la empresa de manera que se desarrollen en un ambiente laboral armonioso, ya que al establecer un ambiente adecuado ayuda a su personal a hacer su mejor esfuerzo, así como definir claramente las tareas de los empleados y mantener una comunicación eficaz con ellos. Una buena dirección es la base necesaria para una empresa con éxito, debe tener la habilidad para que sus integrantes cumplan satisfactoriamente sus funciones y alcancen con eficiencia las metas determinadas; dirigir es de gran importancia ya que es la razón para que todo lo que se desempeñe siga un patrón de organización.

“La dirección es el proceso de guiar las actividades de los miembros de la organización en la dirección adecuada. Ésta dirección, naturalmente, conduce a la consecución de los objetivos organizacionales y, de preferencia, a la de los objetivos de los miembros. La dirección incluye focalización en los miembros organizacionales como personas y abordar en asuntos como moral, arbitraje de conflictos y desarrollo de buenas relaciones entre los individuos.

Dirección es la función administrativa que se refiere a la relación interpersonal del administrador con su subordinado. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, se deben complementar con la orientación y el apoyo de las personas a través de comunicación y liderazgo y motivación adecuado.” Chiavenato (2002).

Una de las etapas del proceso administrativo de mayor relevancia es la dirección, ya que es en esta fase donde se toman las decisiones de lo previsto en las etapas de planeación y organización, el administrador debe de tomar la decisión adecuada para llevarla a cabo con sus subordinados por medio de una buena comunicación y ejecución de mando, es decir, guiar mediante la influencia que se tiene hacia los empleados utilizando a la vez la motivación para alcanzar las metas y objetivos organizacionales en coordinación individual o grupal.

“La dirección es una función administrativa distribuida en todos los niveles jerárquicos de la organización. En el nivel institucional, se denomina dirección; en el nivel intermedio, se denomina gerencia, y en el nivel operacional recibe el nombre de supervisión de primera línea.

Así, cuando se habla de dirección se requiere decir que el nivel institucional, el presidente y los directores, dirigen personas; en el nivel intermedio, los gerentes dirigen personas, y en el nivel operacional, los supervisores dirigen personas, cada uno dentro de su área de competencia. Sin embargo, el proceso es igual para todos: tratar con subordinados mediante la comunicación, el liderazgo y la motivación.” Münch Galindo (2004).

Según el autor Fayol: Define la dirección indirectamente al señalar: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa". Es la acción de dirigir que implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro deseado, surge de los pasos de la planificación y la organización. Se puede citar como una influencia bajo la cual los subordinados aceptan voluntariamente la dirección y el control por parte de otra persona o jefe, o bien,

es la función del proceso administrativo que consiste en guiar las acciones hacia el logro de los objetivos. Al dirigir se pone en marcha todas las etapas del proceso administrativo y el resultado de una buena dirección será siempre el éxito de cualquier empresa. La dirección comprende una serie de factores como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo. Por medio de la toma de decisiones se selecciona la alternativa óptima para lograr las metas de la organización, a través de la comunicación se transmite y recibe la información indispensable para ejecutar las decisiones, los planes y las actividades; es en la motivación donde generamos comportamientos, aptitudes y conductas del personal para laborar eficientemente y de acuerdo a las metas de la empresa y, por último, el liderazgo se aplica para influir, guiar o dirigir un grupo de individuos; en esto se involucra el poder, la autoridad, la supervisión, la delegación y el mando. Todas las etapas del proceso administrativo son inspeccionadas por los puestos superiores de igual manera ya que cada una es importante para lograr eficazmente el cumplimiento de las metas en una organización. Agustín Reyes Ponce (1994).

De lo planteado se observa que, para los autores, dirigir involucra motivar a los empleados para la mejora de los procesos, para convertirse en fortalezas de la organización. En este sentido, debe promover los cambios, debe ser un entrenador, desarrollando en sí mismo y en los demás la creatividad necesaria para gestionar las transformaciones en los procesos administrativos.

## **A. Coach**

La figura del coach se presenta como una innovación en materia gerencial. Echeverría (2000) plantea que la noción del coaching se funda en el reconocimiento de que, tanto la capacidad de acción como la capacidad de aprendizaje de las personas, no es lineal ni homogénea, sino discontinua. Ello implica que no basta con la intención de realizar determinadas acciones o aprendizajes, no basta con una adecuada motivación para abrir la posibilidad de hacer algunas cosas que no se pueden hacer. Hay desempeños que muchas veces no satisfacen, a partir de los cuales se generan resultados que no gustan, que recurrentemente generan los mismos problemas. Se quiere hacer las cosas de otra manera, pero simplemente no se sabe cómo hacerlo.

De la misma manera, debe resaltarse que los "coachs" enseñan a los empresarios cómo detectar y modificar el compromiso de sus equipos de trabajo a través del lenguaje. El coaching representa, explica Díaz (2006), el estudio del ser a través del lenguaje para detectar cuál es el compromiso de una persona, equipo de trabajo o grupo social, interviniendo en el lenguaje para modificarlo y alcanzar nuevos compromisos y objetivos en el área laboral. Actualmente, muchas empresas utilizan este recurso para mejorar su competitividad y la eficacia de sus equipos de trabajo.

Ahora bien, la principal característica de un director, como ente motivador, en su rol de conductor de equipos, según Chiavenato (2001), es que debe ser una persona confiable, que esté más preparada a escuchar que a hablar, a diferencia del tradicional comportamiento dirigenal, y que sea también capaz de ofrecer un feedback o retroalimentación constructivo. Para ello, es vital que tenga tiempo disponible para sus guiados, para concebir planes de capacitación y de entrenamiento, compartiendo con ellos no sólo sus historias de éxito, sino también a veces, fundamentalmente, sus errores y fracasos.

Cuando se sabe que las cosas salen mal, pero el personal no desea darse cuenta de ello, se ha abierto el espacio para el coaching. Los coaches, por lo tanto, son facilitadores del aprendizaje. Ese es su dominio de competencia. Lo que ellos realizan no es una terapia, los coaches simplemente promueven experiencias de aprendizaje que individuos y equipos no pueden desarrollar por sí mismos.

Por tanto, los autores concuerdan en afirmar la dirección del coach para motivar, capacitar, escuchar. Sin embargo, las investigadoras seleccionan a Chiavenato (2001), dada su opinión en cuanto a la confiabilidad que se debe generar como director de equipos.

De lo planteado puede inferirse la importancia del coaching en las empresas de servicios en el rubro de alquiler de maquinaria pesada, la cual radica en que:

Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.

Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.

- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.

- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar los objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

Finalmente el coaching es un nuevo paradigma, en donde exige un nuevo conjunto de competencias entre las que se incluyen las gerencias de las personas y las tareas.

## **B. Liderazgo.**

El liderazgo se entiende como la relación de influencia entre los líderes y los seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejen los fines que comparten Hellriegel, Jackson, & Slocum, (2010).

El liderazgo también es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo para alcanzar ciertos objetivos Newstrom, (2007).

Además, el liderazgo es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales Koontz & Weihrich, (2006).

Bustamante y Barreat, (1998). Define como la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores

Hollander y Julián (1969). Consideran que la relación entre un líder y sus seguidores y /o colaboradores se construye a lo largo del tiempo e implica un intercambio o transacción entre ambos. El líder proporciona recursos valiosos para conseguir los objetivos grupales y a cambio recibe la capacidad de ejercer más influencia que los demás, lo cual se asocia con estatus, prestigio y estima. Con relación a esta perspectiva social, los autores afirman que el líder es quien más debe respetar las normas grupales, y asimismo es quien introduce nuevas normas, es decir, el líder debe demostrar al grupo su competencia para conseguir los fines grupales y acogerse a las normas como una meta de su interés por pertenecer al grupo.

Considerando estas definiciones se deduce que la influencia es una parte medular en el liderazgo, por lo que haciendo un enfoque hacia los gerentes de la empresa en cuestión, la definición de liderazgo que se concluye para esta investigación será: “capacidad del gerente de la empresa, para influir positivamente sobre sus colaboradores y así lograr los resultados esperados”

Las definiciones y teorías sobre liderazgo, tal y como se efectúa en esta investigación aportarán las bases para el estudio completo y con el cual se pueda apreciar el nivel de liderazgo en los gerentes de la empresa de servicios, permitiendo al final aportar opiniones que ayuden al aumento de la productividad y obtención de metas de la misma. Todo esto con base en habilidades directivas.

### **C. Motivación**

El tratar de conocer los impulsos, necesidades y ganas de obtener algún nivel de seguridad, es lo que nos hace actuar de tan diferentes maneras, dando origen a la motivación.

El termino motivación viene del verbo latino MOVERE que significa “moverse”, “poner en movimiento” o “estar listo para la acción”.

En la definición de motivación no existe una que la describa perfectamente, los autores que se han abocado al estudio de la motivación no coinciden en una definición única, es por ello que a continuación se presenta una selección que a juicio personal son las más completas.

Para Garrido (1996). La motivación se define como un proceso multivariado en que los conceptos de voluntad, instinto, autorrealización personal, expectativa, o atribuciones causales entre otros, se esgrimen como argumentos centrales en el análisis de la motivación por que las definiciones del término son muy variadas.

Robbins (1987). Considera, que la motivación es el resultado de la interacción del individuo y la situación, es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual los elementos básicos en esta definición son: esfuerzo, metas, organización y necesidades.

Existen algunos que definen a la motivación, como una rama o parte de la psicología humana en la cual se mide el grado de compromiso del individuo. Incluyen componentes que ocasionan canalizan y sustentan la actitud humana en un sentido particular y comprometido.

Por otro lado se encuentra la teoría de Mac farland (1992) la cual nos indica que la motivación es una conducta en la que tratamos de entender por qué la gente se comporta como lo hace.

### **2.2.8. Control**

El gerente realiza, además de los procesos anteriormente descritos, la verificación permanente de todos los integrantes de la organización, al revisar si cada empleado está realizando las tareas asignadas, para luego establecer comparaciones, emitir juicios críticos, y con ello, realizar correctivos a medida que se aplica el plan. También verifica el cumplimiento de los objetivos planificados y revisa el cumplimiento de la labor asignada a cada una de las comisiones de trabajo dentro de los equipos.

Con esta orientación, para Chiavenato (2002), El control representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, organizado y dirigido. El control es la función administrativa relacionada con el monitoreo de las actividades para mantener la organización en el camino correcto, de modo que se puedan conseguir los objetivos y emprender los ajustes necesarios para corregir los desvíos. El control es el proceso que garantiza la conformidad de las actividades con las actividades planeadas.

Entre las actividades de control pautadas por Chiavenato (2002), en el proceso administrativo y ejecutado por el gerente en sus funciones se encuentran:

- Pasar por escrito las amonestaciones orales y escritas
- Relación de inasistencias injustificadas
- Control de asistencia del personal
- Establecer los mecanismos necesarios para el control y supervisión de la misión dentro de la organización que dirige.
- Comparar los resultados obtenidos con los objetivos y metas del plan anual.

- Supervisar la planificación, desarrollo y evaluación de los procesos ejecutados.
- Hacer cumplir los planes de evaluación y seguimiento del personal adscrito a su organización.
- Sugerir cualquier acción correctiva a que hubiere lugar, luego de la evaluación, que debe ser continua.
- Instituir expedientes y establecer los correctivos del personal.

En las Empresas de servicios en el rubro de alquiler de maquinaria pesada, debe llevarse a cabo la corrección de las desviaciones o errores a través de la supervisión, la cual se observa como un proceso de asesoramiento técnico - científico oportuno a toda la organización y contribuye al cumplimiento eficiente de las funciones del gerente, y por ende, el logro de los fines propuestos por la organización.

Al respecto, igualmente Robbins (2000), considera el proceso de control como medir y corregir el desempeño individual y organizacional, para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Por lo tanto, implica la medición del desempeño con base a metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas, así como la contribución a la corrección de estas, es decir, el control facilita el cumplimiento de los planes. A través de la función de control, lo planeado, organizado y dirigido, cumple realmente con los objetivos previstos.

Por lo tanto, La función gerencial de control es la medición y la corrección del desempeño a fin de asegurar que se están cumpliendo los objetivos de la empresa. Es una función de todo administrador, desde el Gerente hasta el supervisor.

A los efectos de profundizar el control como parte del proceso administrativo, se analiza ahora lo relativo a establecimiento de estándares, sistemas de control, evaluación del proceso, supervisión y acciones correctivas. Por considerar que esta fase del proceso administrativo resulta fundamental En las Empresas de servicios, para lograr una gestión administrativa eficaz.

## A. Establecimiento de Estándares

Es la primera etapa del control, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa.

Los estándares representan el estado de ejecución deseado, de hecho, no son más que los objetivos definidos de la organización.

El diccionario Océano Uno (1990), define estándar como tipo, modelo o norma. Así mismo define el término estandarización como el proceso mediante el cual las opciones del individuo, sus ideas y modos de comportamiento son simplificados según un patrón común creado.

Ralph C. Davis dice que los estándares no deben limitarse a establecer niveles operativos de los trabajadores, sino que, preferentemente, deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados:

Por lo tanto los estándares, son unidades de medida que sirven como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

Existen cuatro tipos de estándares; los cuales se presentan a continuación:

- Estándares de cantidad: Como volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materiales primas, números de horas, entre otros.
- Estándares de calidad: Como control de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros.
- Estándares de tiempo: Como tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de existencias de unos productos determinado, entre otros.
- Estándares de costos: Como costos de producción, costos de administración, costos de ventas, entre otros.

## B. Sistemas de Control.

Horngren, Foster y Datar (2007), definen al sistema de control administrativo como “un medio para recopilar y utilizar información a fin de ayudar y coordinar las decisiones de planeación y de control dentro de una organización y de guiar la conducta de sus gerentes y empleados”.

De acuerdo con Víctor Mendívil, en su libro Elementos de auditoría (2002), menciona que los objetivos fundamentales del sistema de control son:

- Protección de los activos de la empresa.
- Obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna.
- Promoción de eficiencia y eficacia en la operación.

### **C. Evaluación del Desempeño**

La evaluación como proceso administrativo debe ser observada como la valoración o estimación de las actividades cumplidas en una entidad organizativa.

De allí que, Garza (2000), plantee las tres etapas o pasos del control a través de: la medición del desempeño, la comparación de las diferencias, si existen, y, corregir las desviaciones desfavorables aplicando las medidas de reformas y reajustes necesarias. De lo dicho se precisa, de acuerdo a la opinión del autor en mención que, para determinar el desempeño se requiere poner en marcha un sistema de medición, lo cual implica haber determinado qué se quiere medir y cómo se medirá. La primera cuestión se refiere a los medios o fuentes a través de los cuales se logra obtener información de la realidad. Las fuentes más comunes de información son la observación personal, los informes estadísticos, los informes orales y escritos. De este modo, los distintos medios se utilizan para distintas situaciones, pero también pueden complementarse para lograr una mayor objetividad de la realidad. El estilo o la personalidad directiva también influyen sobre el uso de una u otra de las opciones o medios de información.

De allí, el siguiente paso en el proceso es comparar el desempeño con el estándar de rendimiento, el cual consiste en el nivel de actividad que sirve como parámetro de evaluación del rendimiento organizacional.

Robbins (2000), señalada en cuanto a que la administración crea mecanismos para controlar todos los aspectos presentes en las operaciones de la organización. Desde esta perspectiva el control, dentro del cual se ejecutan la supervisión y la evaluación, puede utilizarse para:

- Estandarizar el desempeño, mediante inspecciones, supervisiones, procedimientos escritos o programas de producción

- Proteger los bienes organizacionales como desperdicios o mala utilización, mediante la exigencia de registros escritos, procedimientos de auditoría y división de responsabilidades.
- Estandarizar la calidad de productos o servicios ofrecidos por la empresa, mediante entrenamiento de personal, inspecciones, control estadístico de calidad y sistemas de incentivos.
- Limitar la cantidad de autoridad ejercida por las diversas posiciones o por los niveles organizacionales, mediante descripciones de cargos, directrices, capacidades, políticas, normas, reglamentos y sistema de auditoría. Esto lo realiza en la función gerencial como líder en los equipos de alto desempeño.
- Medir y dirigir el desempeño de los empleados mediante sistemas de evaluación de desempeño del personal, supervisión directa, registro, incluida la información sobre producción por empleados, entre otros.
- Alcanzar los objetivos de la organización mediante la articulación de estos en la planeación, puesto que ayudan a definir el propósito apropiado y la dirección del comportamiento de los individuos para conseguir los resultados deseados.

Según estas consideraciones, ambos autores coinciden en que el control asume varias formas y contenidos al representar características diferentes en cada organización o en cada área de la organización e incluso en cada nivel jerárquico. De allí se infiere que la finalidad del control, en sus etapas de supervisión y evaluación, tal como lo plantea Chiavenato (2002) cuyo criterio es asumido por las investigadoras, es garantizar a través de los resultados de la planificación, organización y dirección, el cumplimiento al máximo posible de los objetivos preestablecidos.

En conclusión, la esencia del control en las Empresas de servicios en el rubro de alquiler de maquinaria pesada, radica en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados, y esta función administrativa resulta de gran trascendencia en los servicios de alquiler de maquinaria, toda vez que los resultados que se buscan deben satisfacer a toda la comunidad que utiliza el servicio, y no a miembros aislados de una organización. De allí la relevancia que debe tener para los directivos en las instituciones que se estudian, el monitoreo constante de todas las acciones, tareas y estrategias emprendidas, para que, en realidad, alcancen el efecto deseado.

## D. Supervisión

La Supervisión o el monitoreo de las acciones y actividades ejecutadas por la organización, se convierte en un proceso relevante en materia organizacional, en razón de que en ellas debe producirse su revisión o vigilancia, a fin de verificar si se están cumpliendo los objetivos organizacionales fijados en el proceso de planificación administrativa. En este sentido, Pérez (2007), indica con énfasis que los sistemas de control interno en una organización requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo.

Plantea el autor que esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. Ahora bien, el alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada.

En el mismo contexto, plantea Chiavenato (2004), las labores de supervisión en las organizaciones, las cuales unifica con los procesos de evaluación, dentro del control necesario para la revisión de los procedimientos, acciones y estrategias efectuados en ellas. Al efecto, manifiesta el autor que la supervisión debe darse a nivel de modos de gestión, pero también en cuanto al perfil de competencias de los involucrados en las labores atinentes al cumplimiento de objetivos, así como en cuanto a la operatividad y eficacia en los procesos, de manera que estos se produzcan en tiempo oportuno, con el mínimo de recursos asignados y en la categorización de cero errores y cero defectos, en la búsqueda de la calidad de los sistemas implementados.

Cabe aclarar que las actividades de supervisión continua, destinadas a comprobar la eficacia de los controles internos, incluyen las actividades periódicas de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones de rutina. Luego del análisis de cada uno de los componentes, se puede sintetizar que estos, vinculados entre sí:

- Generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde a las circunstancias cambiantes del entorno.
- Son influidos e influyen en los métodos y estilos de dirección aplicables en las empresas, coadyuvando a la eficiencia y eficacia de las mismas.
- Permiten mantener el control sobre todas las actividades.
- Proporciona un grado de seguridad.
- Marcan una diferencia con el enfoque tradicional de control interno dirigido al área financiera.
- Coadyuvan al cumplimiento de los objetivos organizacionales en sentido general.

### **E. Acción Correctiva.**

Las no-conformidades deben quedar identificadas (cuando existan) y posteriormente deberán desaparecer o minimizarse a niveles aceptables después de la implantación de medidas correctivas.

La Acción Correctiva es una actuación o efecto implementado a eliminar las causas de una no conformidad, defecto, o situación indeseable detectada con el fin de evitar su repetición. Las acciones correctivas pueden incluir cambios en los procesos, procedimientos o sistemas para la mejora de la calidad en cualquier fase del ciclo de calidad. Se distingue de una simple corrección debido a estar relacionada con la eliminación de las causas de una no conformidad, mientras que la corrección se refiere sólo a la reparación, repetición o ajuste de un determinado trabajo.

Según la norma ISO 9000: 2008, define acción correctiva como “la acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable”. Según el requisito 8.5.2 de la norma ISO 9001:2008, se debe contar con un procedimiento documentado para el tratamiento de las acciones correctivas, donde entre otros elementos impone el hecho de que mas allá de identificar la causa y tomar las acciones respectivas, se debe asegurar que dichas acciones sean eficaces. Una forma de saber si las acciones tomadas fueron eficaces es que no se nos presente de nuevo la no conformidad, también según la norma, es una herramienta básica para la mejora continua de las organizaciones.

### 2.2.9. Calidad

Autores como Juran (1951), Deming (1989) o Crosby (1987), han sido considerados por muchos autores como los grandes teóricos de la calidad. Sus definiciones y puntos de vista han significado el punto de partida de muchas investigaciones.

Según Deming (1989), la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos.

Para Juran (1951), la calidad se define como adecuación al uso, esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad). La calidad de diseño se refiere a las características que potencialmente debe tener un producto para satisfacer las necesidades de los clientes y la calidad de conformidad apunta a cómo el producto final adopta las especificaciones diseñadas.

La idea principal que aporta Crosby (1987), es que la calidad no cuesta, lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad. Crosby define calidad como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos. Su lema es "Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos".

Reeves y Bednar (1994), revisaron el concepto de calidad concluyendo que no existe una definición universal y global de la misma sino básicamente cuatro tipos de definición:

- Calidad como excelencia: en este caso se define como “lo mejor” en sentido absoluto. Esta definición es demasiado abstracta y confusa ya que no orienta a la organización hacia donde debe llevar su gestión.

- Calidad como valor: en este caso se segmenta el concepto según el tipo de cliente. Calidad es lo mejor para cada tipo de consumidor. **Feigenbaum (1951) y García (2001)**, sostiene que la calidad de un producto no puede ser considerada sin incluir su coste y que, además, la calidad del mismo se juzga según su precio.
- Calidad como ajuste a las especificaciones: este concepto surge desde la calidad industrial en la que el producto final debe ajustarse a un patrón preestablecido. La calidad significa asegurar que el producto final es tal como se ha determinado sería, esto es, en base a unas especificaciones previas. A partir de este concepto surge el control estadístico de la producción.
- Calidad como respuesta a las expectativas de los clientes: esta definición surge del auge de los servicios y la medición de su calidad. Bajo esta premisa se centra el concepto de calidad en la percepción que tiene el cliente. La principal aportación es que se reconoce la importancia de los deseos de los consumidores a la hora de determinar los parámetros que determinan la calidad de un producto o servicio.

Para Genichi Taguchi, la calidad es algo que está siendo diseñado dentro del producto para hacer que este sea fuerte e inmune a los factores incontrolables ambientales en la fase de fabricación, dando por resultado, que la calidad consiste en la reducción de la variación en un producto.

La definición de calidad más aceptada en la actualidad es la que compara las expectativas de los clientes con su percepción del servicio. El desarrollo de la industria de los servicios ha supuesto un desarrollo de una nueva óptica del concepto de calidad que se focaliza más hacia la visión del cliente (García, 2001).

La definición de Juran y Gryna (1993), puede relacionarse con esta aceptación de la definición de calidad de los servicios cuando la adecuación al uso la definen las expectativas de los clientes. La principal ventaja de esta perspectiva de la definición es la dependencia de los consumidores que son, en última instancia, los que hacen la valoración última del servicio consumido.

El principal inconveniente es la subjetividad y la consecuente dificultad de medición. A partir de lo visto podemos tomar la definición de calidad más adecuada para plasmarla en el sector servicios en el rubro de alquiler de maquinaria pesada, tomando en cuenta el servicio que ofrece una empresa de

servicios en el rubro de alquiler de maquinaria pesada, ya que ofrece servicios con un soporte tangible importantes valorado finalmente por el cliente que consume el servicio; y en su opinión está la repetición del consumo y la rentabilidad para la empresa.

Es de suma importancia también, definir los siguientes conceptos:

- La calidad programada: es aquella establecida por la organización como objetivo y que se concreta en las especificaciones de diseño para el producto o servicio, así como para los diferentes sistemas de gestión y los procesos necesarios.
- La calidad realizada: es aquella obtenida realmente tras la consecución del proceso de producción o servicio, y que queda plasmada en el producto o servicio que ofrece la organización al cliente. La calidad que necesita el cliente: es la calidad demandada por éste, manifestada en sus necesidades y expectativas, y que podrá analizarse a través de metodologías tales como las encuestas de opinión y de satisfacción, los grupos de trabajo y mejora con los clientes, la recogida y análisis de la oferta de las quejas y reclamaciones, los estudios de prospectiva, el análisis de la oferta de los competidores y las mejoras prácticas, u otros medios de análisis y estudio.

### **A. Calidad De Los Procesos Administrativos**

Según, Deming (1982), en su teoría plantea que la alta gerencia es responsable del sistema, que la mayoría de los productos defectuosos que derivan del sistema mismo, la alta gerencia y no los trabajadores, es la responsable del 85% de los productos defectuosos.

En otro sentido, si mejora la calidad, disminuyendo los costos, ya que una reducción de los costos juntamente con el mejoramiento de la calidad, se traduce en mayor productividad. De esta forma, una empresa con alta productividad captura un mercado cada vez mayor, lo que va a permitir la permanencia de la empresa en el mercado y la conservación de un lugar estable de trabajo para sus trabajadores.

Para lograr estos cambios en el sistema, la alta gerencia debe comprometerse a la responsabilidad de llevar a cabo determinadas acciones poniendo en práctica los catorce puntos de Deming (1982).

Los catorce puntos de Deming (1994), son la base para la transformación de la industria americana o de cualquier empresa del mundo, ya que sirven en cualquier parte y han sido tomados directamente como los expone el autor en su obra “Calidad Competitiva y Productividad, la Salida de la Crisis” (1994), estas son:

- Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio. En las empresas se debe crear constancia con el propósito de mejorar el proceso para prestar mejor servicio lo que garantiza una mayor calidad en el empleado y en la empresa.
- Adoptar la nueva la nueva filosofía, rompiendo con las tradiciones, centrándose en los procesos administrativos controlando las fallas e internalizando un nuevo cambio gerencial.
- Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad.
- Acabar con la práctica de hacer negocio sobre la base del precio.
- Mejorar constantemente el sistema de servicio para mejorar la productividad y la calidad, y así reducir los costos. La dirección debe mejorar el servicio planificando las tareas desde las fases del diseño, atendiendo las expectativas de todos los integrantes de la organización.
- Implantar la formación en el trabajo, que involucre desde el gerente hasta el obrero como una necesidad para comprender y actuar sobre los problemas que le impiden realizar sus trabajos con satisfacción.
- Implantar el liderazgo, orientando a conocer el trabajo que supervisa, proporcionando a sus subordinados las herramientas necesarias para realizar mejor su labor.
- Desechar el miedo de manera que cada uno pueda trabajar con eficiencia para la compañía y Derribar las barreras entre los departamentos.
- Eliminar el slogan, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos núcleos de productividad.
- Eliminar los estándares de trabajo (cupos) en plantas, sustituir por el liderazgo.
- Eliminar la gestión por objetivos. Eliminar la gestión por números. Por objetivos numéricos. Sustituir por el liderazgo.
- Eliminar las barreras jerárquicas que le impiden al trabajador aportar sus conocimientos y mejorar su labor trabajando juntos en las acciones de mejorar.

- Implantar un programa vigoroso de servicios funerarios y auto mejoras a través de talleres, charlas, brindándoles a sus subordinados el deseo de superación y capacitación personal y profesional.
- Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación. Es tarea de todos.

Además de los catorce puntos, Deming (1994), explica que la calidad no se hace con la inspección sino mejorando el proceso de producción. La calidad se debe incorporar en la fase del diseño: comienza con la idea, la cual es fijada por la dirección. Debe traducirse a planes, especificaciones, ensayo, en un intento de hacer llegar al consumidor la calidad deseada, todo lo cual es responsabilidad de la dirección.

Por lo tanto, la tarea de la dirección no consiste solamente en supervisar sino en el liderazgo, trabajar en las fuentes de mejoras, en la idea de calidad del producto y del servicio, y en traducción desde la idea del diseño y al producto real. Para poner en práctica los catorce puntos, Deming (1982), propone un plan de acción que hará posible el cambio en la empresa.

Los gerentes deben estar de acuerdo en sacar adelante la nueva filosofía. Adaptar la nueva responsabilidad. Romper con la tradición.

Explicar por medio de seminarios y otras medidas porque es necesario el cambio, involucrando a todo el mundo.

Comprensión de las enfermedades mortales y los obstáculos en la empresa, al querer lograr el cambio.

Comprender que todo trabajo forma parte de un proceso. Se debe trabajar con las herramientas estadísticas de control de procesos, para verificar los cambios e introducir mejoras.

Controlar los procesos para detectar las causas comunes y los especiales que puedan ocasionar los problemas.

## B. Juran y la Planificación Para la Calidad

La teoría de Juran (1990) y la planificación para la calidad, basada en el hecho de que muchas de las diferencias de los productos y procesos tienen su origen en la mala planificación de la calidad. Demuestra la forma de cómo lograr la calidad deseada a través de los siguientes aspectos:

- La planificación de la calidad como proceso básico.
- La planificación de la calidad en los proyectos interdepartamentales.
- Planificación de la calidad como parte de la gestión de calidad de toda la empresa.
- Planificación de la calidad por departamentos.

Juran define la calidad como una “adecuación al uso” donde el objeto de planificar la calidad es suministrar a las fuerzas operativas los núcleos para producir productos que pueden satisfacer las necesidades de los clientes (Planificar el negocio), en sentido más amplio planificación de la calidad consiste en desarrollar los productos y procesos necesario para satisfacer las necesidades de los clientes y comprende varias etapas o actividades básicas: identificar los clientes y sus necesidades y desarrollar un proceso capaz de producir un producto.

En conjunto, la realización de esta gestión de la calidad debe cumplirse de la siguiente forma o lo que el autor denomina “una trilogía de proceso de gestión”.

- Planificación de la calidad.
- Un control de calidad.
- Mejorar la calidad.

Cada uno de estos procesos de gestión se une, por medio de rasgos comunes una cadena de entrada-salida, el concepto de triple papel, unidades de medidas comunes y medios comunes para evaluar la calidad.

Esta trilogía se diversifica en una secuencia universal de mejoramiento, según toda mejora sigue la siguiente secuencia:

Probar la necesidad de un cambio de mentalidad.

- Identificación de productos vitales.
- Asegurar la aprobación gerencial para garantizar que los recursos requeridos estarán disponibles.

- Organizar el mejoramiento. Para cada proyecto se deben establecer responsabilidades de manera de conducirlo a resultados.
- Búsqueda de soluciones.
- Implantación de soluciones.
- Control de nuevo nivel.

Juran fue el primero en indicar que la calidad es una “responsabilidad gerencial”.

Deming y Juran son los líderes de la calidad que han alcanzado el más alto status en la materia.

Por lo tanto las teorías desarrolladas en la presente investigación se puede justificar que una organización para que funcione en una forma adecuada, debe tener en primer lugar un líder eficaz que permita dirigir en buena medida los procesos administrativos de la empresa, así mismo las funciones del gerente de la empresa deben ser compartidas por otros miembros de la organización.

La calidad la deben hacer los gerentes y esto significa: Calidad del recurso humano, de la información, de la toma de decisiones y en general de todos los procesos administrativos que se dan en las empresas. Los gerentes tienen la necesidad de entender en qué consiste el concepto moderno de calidad, hacerlo entender, difundirlo en toda la organización y controlar su metodología de aplicación.

### **C. Gerencia de la Calidad Empresarial**

La gerencia de la calidad también llamada calidad de gestión, es un enfoque sistemático y estructurado que busca el mejoramiento continuo de los procesos de trabajo mediante la identificación, cuantificación, eliminación y prevención de desperdicio para lograr calidad y excelencia en productos y servicios. Este nuevo enfoque ha surgido como producto de las condiciones del medio ambiente que rodea a las organizaciones.

Según Mariño (1991), la calidad es un elemento muy importante en la misión de la empresa y por lo tanto parte extrínseca de su filosofía empresarial. Por parte de la alta gerencia existe la voluntad y el compromiso de considerar la calidad como una de sus obligaciones sin responsabilizar al personal técnico para ello, por el cual lo primordial es la concientización de la gerencia sobre su compromiso total con la calidad donde se refleja el:

Liderazgo, la asignación de recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos, seguimiento de la política y objetivos de calidad.

Los gerentes de las organizaciones deben preocuparse por evaluar las actividades y los medios para la obtención de los resultados con una visión a largo plazo en su estrategia a la calidad total en lugar, de la tradicional preocupación por el mejoramiento continuo en la calidad del producto o servicio midiendo los resultados por señales de alarma, quejas y reclamos por parte de este cargo del personal de la empresa.

En este orden de ideas se puede decir, que la calidad gerencial va referida a la persona que coordina los esfuerzos de una organización orientada hacia la calidad. Para Ishikawa (1986), en el control total de calidad se tiene el convencimiento que la calidad de los productos es el resultado de la calidad de las personas el cual va implícito sus aptitudes, cualidades y madurez de juicio, la cual según Deming (1982) se puede medir a través de un triángulo de interacción tomando en cuenta los siguientes componentes:

- El producto mismo.
- El usuario como usa el producto.
- Las instrucciones de uso, e información del cliente.

Para Juran, (1990) la comunicación de los clientes es la forma más utilizada para descubrir sus necesidades la cual se puede adoptar a muchos tipos de relación proveedor-cliente.

En la comunicación referente a la insatisfacción y la satisfacción con el producto o servicio generalmente se realiza, en la primera por iniciativa de los clientes y en la segunda por iniciativa de la empresa a través de la investigación de mercado.

Rico (1993), dice que los clientes pueden ser internos y externos. Clientes internos son cada una de las unidades operativas que reciben ó suministran productos y servicios. Y dentro de cada unidad funcional, cada integrante que genera procesos y servicios a otros u otros grupos de empleados, como también gerentes y socios.

Los clientes externos son los proveedores, gobiernos, empresas, clientes finales. Para satisfacer a los clientes externos es necesario satisfacerlos requerimientos de los clientes internos.

El compromiso general con la calidad será la realidad en la medida en que la gerencia y los trabajadores la tomen como una responsabilidad indelegable y como un eslogan de moda.

Son diversos los obstáculos que se tienen que superar para que la calidad se convierta en un verdadero compromiso gerencial. Algunos de estos obstáculos tienen que ver con la incertidumbre política, social, económica, eficiencia, educación y autoritarismo.

De esta afirmación se resalta que, mientras no se proponga transformaciones, no se logra una gerencia comprometida, ya que esta consiste en el olvido de lo común para darle paso a nuevas ideas y así alcanzar una mayor calidad.

### **2.2.10. Gestión Administrativa**

Gestión administrativa, es otra de las variables de investigación, por tanto, el término gestión supone las acciones que realizan las personas para coordinar las actividades de otras. En tal sentido, la gestión, según Semprún (2006), se refiere a las acciones, que, de acuerdo a sus habilidades, realiza todo gerente para coordinar aquellas actividades administrativas inherentes al proceso en sí. Cada una de estas debe estar estrechamente relacionada con las competencias gerenciales a través de las cuales debe valerse para, efectivamente, gestionar su acción.

Para Rosemberg (2002). Conjunto de normas, políticas y técnicas sistemáticas que permiten una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles de una entidad, con el fin de alcanzar sus objetivos mediante los mecanismos de planificación, organización, dirección, coordinación y control, como elementos básicos de todo proceso administrativo.

Según, Melinkoff (1999). La gestión administrativa es el proceso mediante el cual se determinan las acciones, las estrategias a seguir, según los objetivos institucionales, aquello que se haya planificado, las necesidades detectadas, los cambios deseados por los clientes internos y externos, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, para lo cual se requiere la toma de decisiones, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán. La gestión es dada a través de las capacidades, habilidades y componentes de la misma.

En referencia a la gestión del directivo, Álvarez (2000), considera que “la gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa”. En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios, conceptos y teorías, para aprender la manera de aplicarlos en el proceso de la gestión empresarial.

Cabe agregar que la perspectiva de la gestión desde el punto de vista de las personas tiene otro significado adicional. Se refiere a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos de la organización. En este sentido, siendo que las personas son los componentes fundamentales de cualquier institución u organización, es necesario interiorizar que sin ellas no se podría hablar de una empresa rentable o del lanzamiento con éxito de un nuevo producto.

En este orden de ideas, Melinkoff (1999), sostiene que el proceso de gestión se considera integrado por regla general, por las funciones de gestión básicas; es decir, que en el proceso tradicional se identifican las funciones de planificar, organizar, y controlar que se vinculan entre sí mediante la función de liderar y la toma de decisiones. Así, la planificación determina los resultados que se han de lograr en toda organización, cómo se lograrán los resultados planificados, de acuerdo a las habilidades y destrezas del equipo de trabajo dirigido por el líder, y el control comprueba si se han logrado o no los resultados previstos, una vez canalizados a través de un proceso de planificación eficaz.

De allí que, las organizaciones requieren ser evaluadas para conocer la sensatez que existen entre los logros obtenidos y los planificados, es decir, la efectividad de la gestión administrativa. Al respecto, Koontz (1999), refiere que se entiende por gestión el conocimiento y control de la variabilidad de un proceso o de algunos de sus elementos.

Ello admite la posibilidad de intervenir para mantener o modificar la situación de uno de esos elementos y la influencia que pueda tener en los demás.

Por ende, lo referido por este autor, conlleva a pensar que la efectividad de la gestión administrativa del gerente de la empresa de servicios en el rubro de alquiler de maquinaria pesada, puede ser evaluada de manera tal, que permita conocer su efectividad y corregir aquellas desviaciones que fuesen necesarias.

En tal sentido, este marco conceptual, argumenta Lemus (1999), se considera que lo que mantiene una organización viva ya no es la existencia de una demanda real o potencial, sino la efectividad de su gestión en base a sus conocimientos. Según propone este autor, las acciones y decisiones desarrolladas por el gerente durante su gestión, son las que permiten mantener la organización en funcionamiento acorde con la misión y visión de la misma, la cual debe ser transmitida a sus colaboradores.

Por esta razón, dado el rápido cambio de los procesos gestionarios de la administración de la empresa, los gerentes para adaptarse a las demandas de la gestión ejecutada, tienen la imperiosa necesidad de adaptarse rápidamente y en consecuencia, requieren de formación continua. Es así, como la gestión administrativa en las empresas de servicios en el rubro de alquiler de maquinaria pesada, se centra en la persona que, a la vez que planifica, organiza, dirige y controla, como funciones básicas de un servicio de este tipo, como explica

Melinkoff (1999), consigue ganancias sociales que contribuyan con la calidad del proceso, indicando de esta forma, que el gerente, en base a sus condiciones personales, a sus aptitudes profesionales, establece las condiciones bajo las cuales el trabajo deberá realizarse, de forma tal, que se genere el desarrollo del personal, y los servicios sociales de la empresa.

En tal sentido, es necesario que el gerente incremente su interés en la creatividad, la innovación y la organización del aprendizaje, pero más que todo debe darle importancia a la gestión de su intelecto profesional, considerando el conocimiento cognoscitivo (o conocer el qué), el cual logra mediante un entrenamiento intensivo.

Es decir, el gerente debe actualizarse en cuanto a las competencias gerenciales, por consiguiente, se requiere de ciertas habilidades, que se traducen en aprendizaje teórico en la ejecución de una gestión efectiva, más la necesaria transmisión de mensajes con verdadero significado para sus equipos de trabajo.

De allí que como parte de la gestión administrativa de un líder, se desarrolle lo relativo al alcance de objetivos, la toma de decisiones, las competencias y la comunicación eficaz, las cuales fueron seleccionadas como dimensiones en este trabajo investigativo.

Por lo tanto, la Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros.

### **2.2.11. Criterios para Evaluar la Gestión Administrativa**

Formalmente, de acuerdo con las definiciones del diccionario de la lengua Española, de la Real Academia Española, no encontramos diferencias esenciales entre eficiencia y eficacia. Así, eficiencia es definida como “virtud y facultad para lograr un efecto determinado”, mientras que eficacia es definida como “virtud, actividad, fuerza y poder para obrar”. Como única diferencia entre estas dos definiciones, encontramos que la primera se refiere al logro de un efecto y la segunda enfatiza en la acción.

Rodríguez y Gómez. (1992), considera que existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales son los siguientes:

### **2.2.12. La Eficiencia:**

Se utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar; la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos. Ambas definiciones están muy vinculadas a la agregación de valor en cuanto al uso de recursos, sin embargo, no se debe dejar de lado la calidad del producto o servicio.

Según Chiavenato, eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$ , donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados".

Para Koontz y Wehrich, la eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos".

Según Robbins y Coulter, la eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión".

Para Reinaldo O. Da Silva, la eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada".

Según el Diccionario de la Real Academia Española: Eficiencia (Del lat. *efficientia*) es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Desde el punto de vista administrativo, según Drucker, eficiencia "es la capacidad de hacer correctamente las cosas; es un concepto de entrada-salida (insumo-producto). Así pues, el administrador eficiente es aquel que logra las salidas o resultados que corresponden a las entradas utilizadas para conseguirlos (mano de obra, materiales y tiempo). Los que logran minimizar el costo de los recursos con que obtienen sus metas están obrando de manera eficiente."

Por lo tanto, se entiende que una empresa funciona con plena eficiencia de gestión cuando, para suministrar a los consumidores o usuarios una determinada cantidad de bien (un producto o un servicio), lo hace con los costes totales menores posibles que le permite su estructura o dimensión en ese momento. Siempre y cuando, por supuesto, realice esta minimización de costes cumpliendo con las leyes (laborales, ambientales, sanitarias,) y las costumbres laborales y sociales de la comunidad en la que opera.

### **A. Costos de los Servicios**

Elsa Esther Choy Zevallos UNMSM (2012). Manifiesta que actualmente nos encontramos en una economía globalizada donde las empresas crecen rápidamente y sus costos son más altos y complejos de determinar, especialmente en este sector. Establecer los costos del servicio es uno de los principales desafíos para muchas organizaciones que realizan esta actividad. En las últimas décadas el sector servicio ha mantenido un crecimiento sostenido en la economía de nuestro país, de manera que un porcentaje significativo de la mano de obra se encuentra empleada en estas organizaciones que presentan características particulares .

Para, Paul Samuel; "Costo es la suma de erogaciones en que incurre una persona física o moral para la adquisición de un bien o de un servicio, con la intención de que genere ingresos en el futuro."

Sin embargo, cuando nos referimos al tema de costos, ésta se encuentra estrechamente vinculada al sector industrial y permite desarrollar abundante información, mientras que por el sector servicios es escasa la información.

El reconocimiento de los costos derivados de la prestación de servicios de actividades ordinarias requiere cierta técnica y procedimiento, para lo cual se debe tomar en cuenta todos los desembolsos como: personal, insumos y otros recursos utilizados para brindar dicho servicio, que se caracteriza por ser intangible y de consumo inmediato.

La existencia de un consumo inmediato en las empresas de servicios, por lo general, implica que el cliente participe en el proceso de transformación, generándose de esta forma un elevado uso de mano de obra directa por parte de la empresa prestadora del servicio

El párrafo 19 de la NIC 2 “Inventarios” establece que en el caso que un prestador de servicios tenga inventarios, los medirá por los costos que suponga su producción. Estos costos se componen fundamentalmente de mano de obra y otros costos del personal directamente involucrado en la prestación del servicio, incluyendo personal de supervisión y otros costos indirectos atribuibles.

La determinación de los costos en las empresas de servicios resulta compleja y diversa, debido a que los procedimientos para su cálculo depende del tipo de actividad, las mismas que resultas muy variadas como: transporte, salud, educación, gastronomía, servicios profesionales, entre otras Cuando se trata de una empresa de servicio, lo usual es denominar costos solamente a los costos incurridos en la prestación del servicio.

También se determina que los costos están conformados por elementos que intervienen indirectamente en la prestación del servicio, tales como: depreciación, energía, agua, teléfono, alquileres, mantenimiento, reparaciones.

Tal como hemos visto anteriormente, los costos no tiene un método o sistema estándar, sino que la empresa adapta el método o sistema que más le convenga de acuerdo a sus necesidades u objetivos.

## **B. Variación de los costos**

Las variaciones indican el grado en que se ha logrado un determinado nivel de actuación establecido por la gerencia. Las variaciones pueden agruparse por departamento, por costo o por elemento del costo, como por ejemplo, precio y cantidad. El grado en que puede controlarse una variación depende de la naturaleza del estándar, del costo implicado y de las circunstancias particulares que originaron la variación.

La evaluación de una gestión necesita una base o patrón de comparación. Relacionar los costos de un mes con el anterior, o de otro período, suministra información inadecuada porque los datos del mes con el cual se compara seguramente tienen incorporadas ineficiencias propias de dicho período. Además, el cambio de los métodos de negociación con proveedores, en este caso suministros y repuestos. Por lo tanto variaciones de costos, son las diferencias o desvíos entre el costo estándar y el real, se calculan por elemento e informan sobre aspectos o factores vinculados con cada uno de ellos. Lic. Mislaide Godoy Collado (Universidad de Cienfuegos – Cuba).

## **C. Disponibilidad de la Maquinaria**

Es muy importante y básico para hablar de disponibilidades y haber definido claramente el propio concepto de disponibilidad ya que varía mucho entre unas y otras explotaciones, dependiendo de la organización general del trabajo en la Empresa.

Juan Herrera Herbert (2009). La disponibilidad es el factor o el índice clave del mantenimiento, pero es preciso aclarar que no sólo depende de él, pues tanto las actividades de la operación, las decisiones de los directivos y sobre todo la organización de las horas de trabajo y los repuestos disponibles en el almacén, pueden influir grandemente y deben ser bien considerados a la hora de hacer un análisis de la real disponibilidad de los equipos.

En tal sentido, el factor de disponibilidad de un equipo o sistema es una medida que nos indica cuánto tiempo está ese equipo o sistema operativo respecto de la duración total, durante la que se hubiese deseado que funcionase. Típicamente se expresa en porcentaje. No debe de ser confundido con la rapidez de respuesta.

### 2.2.13. La Eficacia:

Valora el impacto de las actividades efectuadas, en cuanto al producto o servicio prestado. Implica ir más allá de la calidad o cantidad con relación al producto o servicio brindado, es decir, que este sea adecuado al cliente de tal forma que logre satisfacerlo e impactar al mercado.

Según Chiavenato, la eficacia "es una medida del logro de resultados".

Para Koontz y Weihrich, la eficacia es "el cumplimiento de objetivos".

Según Robbins y Coulter, eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

Para Reinaldo O. Da Silva, la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado".

Simón Andrade, define la eficacia de la siguiente manera: "actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva".

Para Drucker, eficacia "es la capacidad de escoger los objetivos apropiados. El administrador eficaz es aquel que selecciona las cosas correctas para realizarlas. La eficacia es la clave del éxito organizacional. Antes de centrarse en la eficiencia, o sea, en hacer las cosas bien (medios), se debe estar seguro cuales son las cosas apropiadas por hacer (objetivos y metas). La falta de eficacia no puede ser compensada con mucha eficiencia." De nada sirve crear un producto o un servicio con excelente calidad cuando no satisface las necesidades del cliente.

Finalmente, el Diccionario de la Real Academia Española nos brinda el siguiente significado de Eficacia: (Del lat. *efficacia*). Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Desde este punto de vista, la eficacia se mediría a través del grado en que la empresa satisface necesidades de los clientes, o el grado de consumo del producto o servicio. En este punto, teniendo en cuenta y complementando las anteriores propuestas, se plantea la siguiente definición general de eficacia:

"Eficacia es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos".

## **A. Alcance de Objetivos**

Los objetivos o metas empresariales proporcionan una definición más clara de las metas descritas en la misión de la organización, ya que en ésta se define el propósito fundamental y el contexto dentro del cual se desarrollan las actividades de la empresa, pero necesita ser complementado con enunciados generales que indiquen los principales programas o áreas de actividades que se trabajarán a largo plazo indicando los resultados que se esperan obtener.

Para, Quinn (1993). “Los objetivos son enunciados que establecen qué se va a lograr, pero no cómo”. Es por ello que la ayuda de un coach puede facilitar en gran medida la definición de objetivos para la empresa, al tiempo que puede ayudar a desarrollar un plan de acción acorde con las necesidades de la organización y sus empleados.

## **B. Toma de Decisiones**

Para solucionar las diversas situaciones presentadas en los acontecimientos personales y profesionales, el hombre debe enfrentarse a una toma de decisiones de mayor o menor magnitud. Tal toma de decisiones debe darse más significativamente dentro de la vida empresarial; lo cual hace distinguir a las personas sobresalientes, a los líderes, a los gerentes, quienes deben otorgar valor agregado a las organizaciones.

En este sentido, para Hodgetts y Altman (1999), la toma de decisiones “es el proceso de elegir entre varias alternativas posibles, cada una de las cuales reviste características especiales, disponiendo de recursos particulares” (p. 303). Tales alternativas a su vez, orientan su contenido, profundidad y oportunidad.

De lo planteado se infiere que los procesos de toma de decisión desempeñan un rol fundamental en los gerentes de las instituciones en general, y más específicamente en las empresa de servicios en el rubro de alquiler de maquinaria pesada, los cuales deben tomar decisiones constantemente, siendo las mismas pertinentes, racionales, objetivas, lógicas, concretas y adaptadas a la gestión del cambio.

Sobre el concepto, Koontz y Weihrich (1999), plantean que la toma de decisiones debe perfilarse como una etapa del proceso gerencial, en la cual se da la ejecución de las tareas y se observa el liderazgo del tomador de la decisión.

Este proceso es de alta trascendencia para la organización, porque se ejecutan las funciones administrativas, se direcciona y se fijan los destinos institucionales.

Ahora bien, para que se dé una toma de decisiones en las organizaciones en general, es necesario tener objetivos concretos como la búsqueda de un enfoque cierto, más la objetividad de los datos para darles una interpretación adecuada.

De allí que pueda concluirse que, para todos los autores analizados, la toma de decisiones implica la selección de las alternativas de solución posibles, pero, las investigadoras toman como base los fundamentos de Melinkoff (1999), para quien este proceso se presenta como una vía expedita en los procesos administrativos de la empresa, para facilitar los mecanismos de servicio que el cliente aspira. Este proceso debe ser generado en el momento oportuno que se requiera, facilitando una gestión inducida a otorgar eficacia a los planes operativos existentes en la organización.

### **C. Comunicación**

La comunicación eficaz se constituye en eje fundamental del directivo en la gestión administrativa, de acuerdo al planteamiento de Melinkoff (1999). Ella implica la efectividad del uso de las palabras o actitudes corporales, la disposición a atender con todos los sentidos a sus interlocutores, el establecimiento de un contacto visual constante, la observación de todos los gestos, movimientos finos y actitudes corporales, y la escucha activa de cada palabra e inflexión de la voz para expresar o comprender lo que se desea transmitir.

En este mismo sentido, agrega Satir (2000), que la comunicación es un proceso privilegiado y único que identifica el comportamiento humano, el saber construir la relación, la comunicación social; es uno de los aspectos más importantes de las personas que, de manera intuitiva, crean vínculos satisfactorios con los demás y obtienen resultados extraordinarios en sus interacciones en el acontecer diario, siempre y cuando el proceso de comunicación sea eficaz, le otorgue un resultado a la interacción producida entre dos o más sujetos.

Aunque la comunicación se aplica a todas las fases del proceso administrativo, es particularmente importante en la función de dirección; para ser eficaz un gerente, precisa de la información necesaria para la ejecución de las funciones inherentes al cargo y a las actividades administrativas; a la vez, precisa de enviar mensajes cónsonos con su labor, a través de símbolos, códigos y canales adecuados.

En el mismo orden de ideas, Hellriegel y Slocum (1998), señalan la comunicación como “la transferencia de información y entendimiento entre personas por medio de símbolos con significados”. Es decir, la comunicación es un medio de intercambio y compartimiento de ideas, actitudes, valores, opiniones y datos objetivos, un proceso que requiere de una fuente de información e iniciador del proceso y de un receptor que debe recibir e interpretar el mensaje del emisor sin barreras, sin obstáculos, sin percepciones negativas, sin bloqueos mentales que le distorsionen.

Ahora bien, las relaciones entre los hombres están signadas, en primer lugar, por la capacidad que posean para comunicarse consigo mismo, entenderse, valorar sus propias actitudes y aptitudes; y a la vez, en razón de la habilidad para transmitir los mensajes, pensamientos, sentimientos y emociones. Este criterio es sustentado por Ribeiro (2005), quien, ya desde ese entonces, introduce en el ámbito gerencial más profusamente el término de comunicación eficaz, para quien nada vale el conocimiento si no se sabe expresar; siendo, en este sentido, la comunicación, la más básica y vital de todas las necesidades. Agrega el autor que tal hecho comunicativo, entonces, debe ser eficaz, debiendo constituirse en una estructura de poder que incluya un tono de voz y un lenguaje corporal adecuado.

De igual modo, agrega el autor que tal eficacia en la comunicación debe derivar del carisma del sujeto interlocutor y la implementación de técnicas que permitan en el receptor ejercer una influencia concreta sobre su comportamiento; es decir que, produciendo el mensaje, se genere un estímulo concreto y coherente.

Para una mayor profundización de la temática que sirva de soporte a la investigación que se realiza en Las empresas de servicios en el rubro de alquiler de maquinaria pesada de seguidas se describe lo atinente a las direcciones y barreras comunicacionales.

#### **2.2.14. La Efectividad:**

Es la relación entre los resultados logrados y los propuestos, en referencia al grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Este criterio se vincula con el valor agregado a través del impacto en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo).

Efectividad según la RAE es. “Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”. Haciendo referencia a la fuente de la Real Academia Española. La efectividad conlleva además la eficacia y la eficiencia, términos que no son exactamente iguales.

Constatando con la teoría de Nunes (2012). Efectividad se refiere al grado de éxito de los resultados alcanzados, es decir, ser eficaz significa que han logrado los resultados deseados. “Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”. De igual manera lo expuesto por Pérez, considera que efectividad es el grado de cumplimiento de los objetivos planificados o sea es el resultado o el producto de dividir el Real/Plan o lo que es lo mismo: los resultados obtenidos entre las metas fijadas o predeterminadas. Es el grado de cumplimiento de la entrega del producto o servicio en la fecha y momento en que el cliente realmente lo necesita.

Por lo tanto se entiende por efectividad a la conjunción de la eficiencia y la eficacia, Hacer bien lo que está bien hacer

En tal sentido Eficacia + Eficiencia = Efectividad: En la base toda organización, nos encontramos con tres conceptos fundamentales que deben ser evaluados a la hora de armar cualquier emprendimiento. Si no tenemos reglas o una estructura básica, nos resultará muy difícil lograr resultados a cualquier tipo de plazo.

El orden cumple un rol fundamental, si bien debe existir, no necesariamente debe edificarse sobre pautas extremadamente rígidas. De hecho, es mejor que no sea así: en los tiempos que corren debemos estar atentos a la flexibilidad que nos impone el constante cambio, desarrollo y mutación del medio en el que nos gusta trabajar: el Social Media.

Las tres “Es” de una organización exitosa: Para ser permeables a la continua adaptación a la que está sometido el emprendedor de hoy en día, les brindaremos tres lineamientos importantes para dar vuelo al negocio, a la marca, o lo que sea que estés tramando. Son conceptos que se pueden aplicar a cualquier tipo de emprendimiento porque atraviesan transversalmente a toda organización y sirven, a su vez, para diseñar un buen planeamiento estratégico.

En resumen la eficacia se mide en condiciones óptimas, la efectividad se mide en condiciones habituales, y la eficiencia es la única que tiene en cuenta los costes de las inversiones.

Como último aspecto y haciendo referencia a Kilian Z D. (2004), se pueden destacar dentro de la terminología examinada, los siguientes principios:

Principio de eficiencia: "El actor estratégico hará un uso dosificado de sus recursos en cada evento del juego interactivo, lo cual ocurrirá en función de la aplicación de recursos por parte del otro."

Principio de eficacia: "La obtención de los resultados deberá exigir la menor cantidad de eventos posibles. El encuentro y la fricción deberán minimizarse, y solo producirse como eventos encadenados integral y orgánicamente orientados hacia los resultados".

Principio de efectividad: "El balance entre los efectos positivos y los efectos negativos de los resultados, deberá ser favorable para un actor y desfavorable para el otro. Es decir, dado que cada actor obtiene resultados con efectos positivos pero también negativos, cada actor orientará su estrategia para que los efectos negativos del otro sean mayores que los efectos negativos de él."

### 2.2.15. Correlación de Pearson

Para LIND, Marchal, (2005), Los coeficientes de correlación son medidas que indican la situación relativa de los mismos sucesos respecto a las dos variables, es decir, son la expresión numérica que nos indica el grado de relación existente entre las 2 variables y en qué medida se relacionan. Son números que varían entre los límites +1 y -1. Su magnitud indica el grado de asociación entre las variables; el valor  $r = 0$  indica que no existe relación entre las variables.

**Tabla N° 1**

#### **Escala para la interpretación de la correlación de Pearson**

<b>Valor</b>	<b>Significado</b>
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: [http://www.monografias.com/trabajos85/coeficiente-correlacion-karl\\_Pearson/coeficiente-correlacion-karl-pearson.shtml#ixzz3D2zxpuyD](http://www.monografias.com/trabajos85/coeficiente-correlacion-karl_Pearson/coeficiente-correlacion-karl-pearson.shtml#ixzz3D2zxpuyD)

### 2.3. Antecedentes De La Empresa

Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones S.R.L. tiene cerca de Diez años de operaciones, como socio estratégico de compañías mineras transnacionales y nacionales dedicadas a la minería, movimiento de tierras, construcción, entre otros. Encabezada por los socios participativos que la dirigen, Cruz de la Voladura ha logrado, mediante el cumplimiento de altos índices de calidad, maquinaria de excelente operatividad, personal idóneo, buenas prácticas administrativas, de seguridad, cuidado del medio ambiente y de responsabilidad social, el reconocimiento de sus clientes y de certificaciones nacionales que abalan la eficiencia y eficacia de sus operaciones. Actualmente ha desarrollado un sistema de Gestión de la Calidad, en los procesos de alquiler y operación de maquinaria pesada, basado en la norma ISO 9001:2008, con el que están comprometidos todos sus colaboradores.



Fuente: Documentos empresa

### 2.3.1. Reseña Histórica

La empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L. fue fundada en Agosto del 2005 en el distrito de Hualgayoc, provincia de Hualgayoc, departamento de Cajamarca. Por los actuales socios:

- Bernardo Vásquez López.
- Nelly Cercado Sánchez.
- Walter López Acuña.
- Eliseo López Muñoz.

Dentro de sus logros ha obtenido la “la certificación 2007” de uno de los principales clientes Gold Fields la Cima S.A, en reconocimiento a los estándares de calidad, productividad y manejo empresarial.

También ha obtenido el Certificado de Organización - CERTIPYME por parte de CERTIFICACIONES DEL PERÚ S.A – CERPER, siendo evaluada en:

- Experiencia en el Rubro
- Finanzas.
- Organización y personal.
- Infraestructura.

Habiendo obtenido un puntaje de 96.86% equivalente a 5 estrellas.

Certificado por participación en el proyecto de desarrollo competitivo de proveedores locales en Cajamarca, con su componente “programa de gestión de Calidad Total”, ejecutado por SWUSSCINTACT Y RECURSOS SAC.

Certificado por participación en el proyecto de desarrollo competitivo de proveedores locales en Cajamarca, con su componente “programa de gestión de Calidad Total”, ejecutado por SWUSSCINTACT Y RECURSOS SAC.

En los últimos años, ha incrementado su propia flota de equipo pesado y en el año 2010 logro obtener la certificación ISO 9001: 2008.

### **2.3.2. Política de Calidad**

En Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones S.R.L., nos dedicamos al Alquiler y Operación de Maquinaria Pesada, esforzándonos por lograr la plena satisfacción de los requisitos de nuestros clientes; trabajamos con Seguridad y cuidado del Medio Ambiente, procurando la mejora continua de nuestro sistema de gestión de la calidad.

### **2.3.3. Misión**

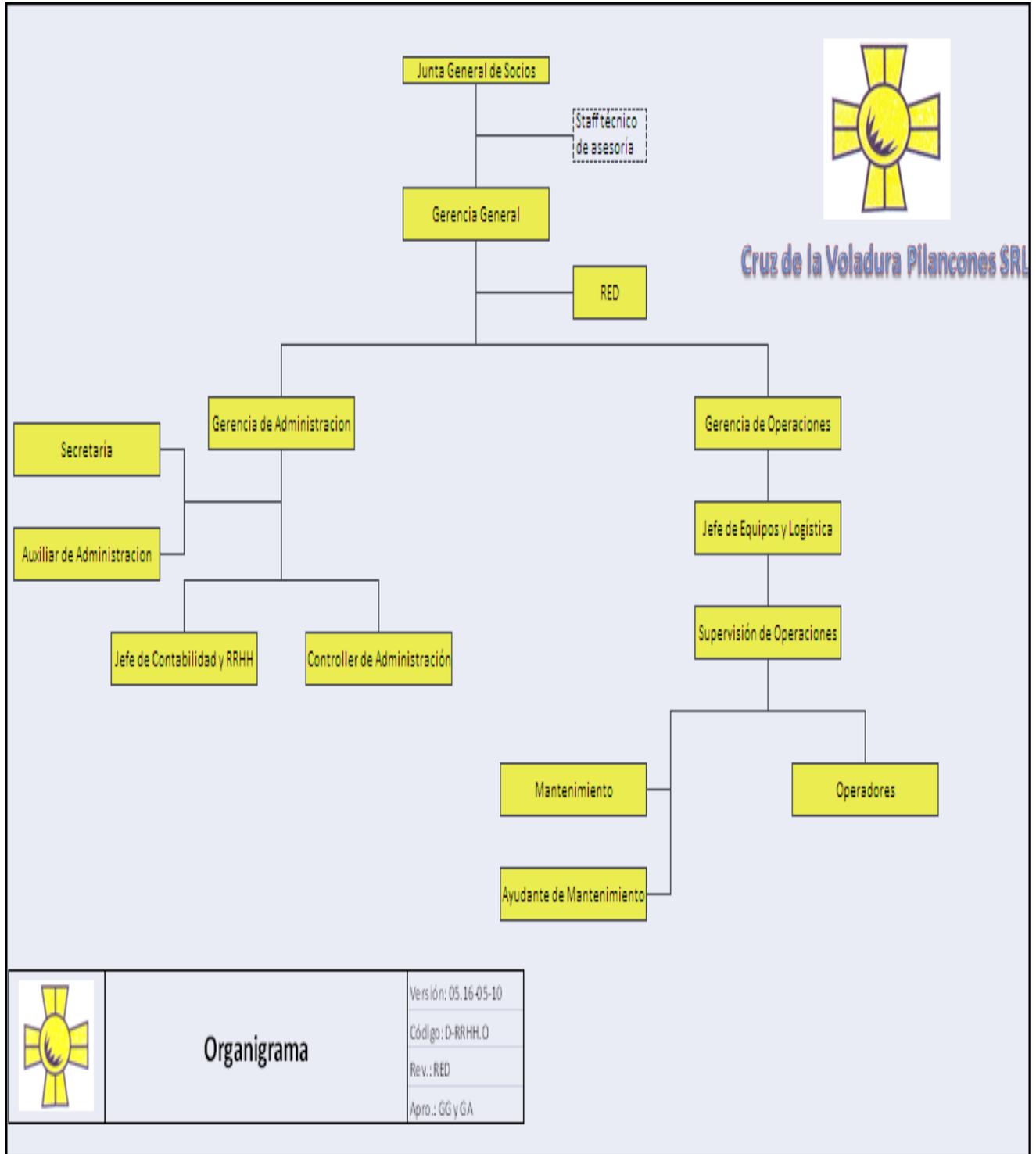
Somos una empresa de servicios sólida y responsable; capaz de desarrollar los servicios que prestamos a nuestros clientes con la mayor eficiencia y efectividad utilizando maquinaria y tecnología de vanguardia, con personal competente para cada actividad que emprendemos, aplicando buenas prácticas de organización interna, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social.

### **2.3.4. Visión**

Ser una de las mejores empresas, líderes de servicios, reconocida a nivel nacional, mediante un modelo de gestión orientado a la generación de valor para nuestros clientes, accionistas, colaboradores y divisas para el país.

**2.3.5. Organigrama.**

**Figura N° 6.  
Organigrama de la empresa**



Fuente: Documentos de la empresa

### 2.3.6. Información De La Empresa

**Tabla N° 2.**

**Ficha RUC de la Empresa**

Nombre Comercial	Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones SRL.
RUC	20495711430
Régimen	General de la Actividad Privada
Servicios de Ejecución de Obras en:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecución de trabajos en Movimiento de tierras</li> <li>- Ejecución de obra civiles</li> <li>- Alquiler de equipo pesado</li> </ul>
Número de Trabajadores	Quince
E- mail	<a href="mailto:cruzvoladurasrl@gmail.com">cruzvoladurasrl@gmail.com</a>
Domicilio Fiscal	AV. Industrial N° 431 Interior "D"- CAJAMARCA
Teléfonos	076 344507 Cel. 976609858 RPM #399923 # 283343

Fuente: Sunat

## **2.4. Definición De Términos Básicos**

### **2.4.2. Variable 1: Nivel de Calidad de los Procesos Administrativos**

#### **a. Definición Conceptual:**

Son las acciones contundentes e integración funcional de los elementos administrativos básicos, los cuales están destinados a prever el futuro y trazar el programa de acción, organizan los recursos materiales y sociales de la empresa, dirigir y orientar al personal, aminorar todos los gastos y esfuerzos colectivos y verificar que todo ocurra de acuerdo a las reglas establecidas y las órdenes dadas, Chiavenato (2001).

#### **b. Definición Operacional:**

Establecida a partir de las respuestas dadas por las unidades de información de la empresa sobre los procesos de planificación, organización, dirección y control ejecutados en la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones SRL, cuyas dimensiones e indicadores se presentan en el respectivo cuadro de operacionalización.

### **2.4.3. Variable 2. Nivel de Efectividad de la Gestión Administrativa**

#### **c. Definición Conceptual:**

Es la función de dirección ejercida en los niveles altos y medios de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones SRL, destinados a garantizar el desarrollo objetivo de los procesos administrativos, Chiavenato (2001).

#### **d. Definición Operacional:**

Establecida a partir de las respuestas dadas por las unidades de información de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones SRL, sobre los procesos administrativos para garantizar un servicio óptimo, minimizando costos y maximizando recursos, cuyas dimensiones e indicadores se presenta en el respectivo cuadro de operacionalización.

## **CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS**

### **3.1. Formulación de la Hipótesis**

El nivel de calidad de los procesos administrativos tiene una alta relación con respecto al nivel de efectividad de la gestión administrativa, de la Empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones S.R.L., 2014.

### 3.2. Operacionalización de Variables

Tabla Nº 3

#### Operacionalización de la Variable: Nivel de Calidad de los Procesos Administrativos

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS (ESCALA TIPO LIKERT)
<b>NIVEL DE CALIDAD DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS</b>	Son las acciones contundentes e integración funcional de los elementos administrativos básicos, los cuales están destinados a prever el futuro y trazar el programa de acción, organizar los recursos materiales y sociales de la empresa, dirigir y orientar al personal, aminorar todos los gastos y esfuerzos colectivos y verificar que todo ocurra de acuerdo a las reglas establecidas y las órdenes dadas.	<b>Planificación</b>	Planificación estratégica:	1
			Visión Misión	2
				3
				4
				5
			Valores	6
				7
			Objetivos estratégicos	8
				9
			Estrategias (FODA)	10
				11
			Planes de acción.	12
				13
				14
		<b>Organización</b>	Estructura organizacional	15
				16
			Organigrama	17
			MOF	18
				19
				20
			Recursos Humanos, Materiales y financieros	21
		22		
		23		
		<b>Dirección</b>	Coach	24
				25
				26
			Liderazgo	27
				28
			Motivación	29
		30		
		<b>Control</b>	Establecimiento de Estándares	31
				32
			Sistema de control	33
				34

				35
				36
				37
			Evaluación del desempeño	38
				39
			Supervisión	40
				41
				42
			Acción Correctiva	43
				44
				45

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla Nº 4.**

**Operacionalización de la variable: Nivel de Efectividad de la Gestión  
Administrativa.**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS (ESCALA TIPO LIKERT)
<b>NIVEL DE EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Es la función de dirección ejercida en los niveles altos y medios de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones SRL, destinados a garantizar el desarrollo objetivo de los procesos administrativos.	<b>Eficiencia</b>	Costos de los Servicios	1
				2
				3
				4
			Variación en los costos	5
				6
				7
				8
				9
				10
		<b>Eficacia</b>	Alcance de objetivos	11
				12
				13
				14
			Toma de decisiones	15
				16
			Comunicación	17
				18
				19
				20

Fuente: Elaboración Propia

## **CAPÍTULO 4. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **4.1. Tipo de Diseño de Investigación.**

Al respecto Cazau (2006), las investigaciones pueden ser exploratorias, descriptivas, correlacionales o explicativas. Estos tipos de investigación suelen ser las etapas cronológicas de todo estudio científico y cada una tiene una finalidad diferente: primero se explora un tema para conocerlo mejor, luego se describen las variables involucradas, después se correlacionan las variables entre sí para obtener predicciones rudimentarias, y finalmente se intenta explicar la influencia de unas variables sobre otras en términos de causalidad

Por otra parte, se considera el tipo de estudio como correlacional, al tener como propósito medir el grado de influencia o relación existente entre dos o más variables en los mismos sujetos Hernández (2006), e investigar hasta qué punto las variables observadas en un factor, se corresponden con las variables en uno o más factores, basándose en coeficientes de correlación.

En este sentido, la utilidad y propósito principal de los estudios correlacionales es saber cómo se pueden comportar un concepto o variable, conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas; en este caso, procesos administrativos y gestión administrativa.

Atendiendo a dicha circunstancia, el diseño utilizado para la investigación planteada, es correlacional transversal. Correlacional debido a que se pretende determinar el grado de relación entre el nivel de calidad de los procesos administrativos y nivel de efectividad de la gestión administrativa, de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones S.R.L., 2014. Y transversal puesto que el estudio se realizará en un momento determinado.

### **Métodos de la investigación**

En la investigación se utilizó el método de análisis y síntesis, el primero para desagregar las dimensiones de las variables nivel de calidad de los procesos administrativos y nivel de efectividad de la gestión administrativa y la síntesis para comprender los resultados en las conclusiones, de tal manera que haya una reciprocidad entre los objetivos específicos.

## **4.2. Material de estudio.**

### **4.2.1. Unidad de Estudio.**

La unidad de estudio, es la Empresa “Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones SRL”. Y las unidades de observación Está representado por la administración y los colaboradores.

### **4.2.2. Población.**

Según, Tamayo y Tamayo (2004), señalan a la población como aquella determinada por la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos que se necesitan para la investigación.

En definitiva, en el presente estudio tuvo como población a los quince trabajadores de la empresa “Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones SRL”.

### **4.2.3. Muestra.**

La muestra, al igual que la población estuvo conformada por los quince trabajadores, entre directivos y trabajadores. La población conforma la muestra denotándose como población muestral, ya que es finita y susceptible de medición.

A continuación se presenta el detalle:

**Tabla Nº 5.**

**Detalle de la Población Muestral**

<b>Cargo</b>	<b>Sujetos</b>
Gerente General	1
Gerente Administrativo	1
Controller Administrativo	1
Contador y Jefe de RR.HH	1
Supervisor de Operaciones	1
Jefe de equipos	1
Asistente Administrativo	1
Colaboradores	8
<b>Total Censados</b>	<b>15</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 4.3. Técnicas, Procedimientos e Instrumentos.

#### 4.3.1. Para Recolectar Datos.

Según, Hernández, Fernández y Baptista (1998), que la técnica de recolección de datos implica tres actividades vinculadas entre sí, las cuales son:

- Seleccionar un instrumento de medición de los disponibles en el estudio del comportamiento o diseñar uno, este instrumento debe ser válido y confiable, de lo contrario no pueden basarse en sus resultados.
- Aplicar el instrumento de medición, es decir, las observaciones y mediciones de las variables que son de interés para el estudio.
- Preparar las mediciones obtenidas para que puedan analizarse correctamente.

En este sentido, para las variables, nivel de calidad de los procesos administrativos y nivel de efectividad de la gestión administrativa se estableció como técnica de recolección de datos a utilizar, mediante censo. Mediante esta técnica, persigue observar la población completa, es decir, tomar una muestra al igual que la población.

La técnica que se utilizó en la presente investigación fue la siguiente:

**Censo (estadística):** Según Hernández (2006), el censo es el numero elemento sobre el cual se pretende generalizar los resultados. Por otra parte Sabino (2002), refiere el censo como el estudio que utiliza todos los elementos disponibles de una población. Así mismo, Bavaresco (2001), el censo es un estudio de todo y cada uno de los elementos de la población para obtener una misma información.

Esta técnica se aplicó a los gerentes y trabajadores en su totalidad de la empresa “Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones SRL”, con la finalidad de recabar información sobre la investigación propuesta.

#### **4.3.2. Para Analizar Información.**

Según Chávez (2004), el cuestionario, tipo escala Likert, consiste en un conjunto de ítems organizados en relación a las características que se quieren medir. Para Rojas (2001), son afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos, con la finalidad de que éstos reaccionaran en términos de acuerdo o desacuerdo a los ítems establecidos en el mismo.

Así, entonces, en este estudio se diseñó un instrumento, tipo cuestionario, con estilo de preguntas de estimación, con cinco alternativas de respuestas, bajo escala Likert, que refiere las alternativas múltiples de respuesta; nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre. Así como también la determinación de los niveles de calidad, como es alto medio y bajo para cada variable; para las dimensiones se determinó los niveles bajo, moderadamente bajo, moderadamente alto, alto y muy alto.

A cada alternativa de respuesta se le asignó valores de ponderación, los cuales se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla Nº 6.**

**Ponderación de las alternativas de respuestas y niveles, para las variables: Nivel de calidad de los procesos administrativos y nivel de efectividad de la gestión administrativa.**

Alternativas de Respuesta	Nivel	Valores	Puntaje
Nunca	Bajo	1	15
Casi Nunca	Moderadamente Bajo	2	30
A Veces	Moderadamente Alto	3	45
Casi Siempre	Alto	4	60
Siempre	Muy Alto	5	75

*Fuente: elaboración propia.*

**Tabla Nº 7**

**Ponderación de niveles para la variable: Nivel de calidad de los procesos administrativos.**

Puntaje	Nivel	Valores
225	Alto	3
180		
135	Medio	2
90	Bajo	1
45		

*Fuente: elaboración propia*

**Tabla N° 8**

**Ponderación de niveles para la variable: Nivel de efectividad de la  
gestión administrativa.**

<b>Puntaje</b>	<b>Nivel</b>	<b>Valores</b>
100	Alto	3
80		
60	Medio	2
40	Bajo	1
20		

*Fuente: elaboración propia.*

Los ítems que comprenden los instrumentos fueron elaborados tomando en cuenta los objetivos de esta investigación, las variables de interés, sus dimensiones e indicadores.

El instrumento que se utilizó para la investigación fue el siguiente:

**Cuestionario.-** mediante este instrumento se llevó a cabo el censo, dentro de la empresa “Cruz de la voladura Servicios Generales Pilancones S.R.L”. 2014, dicho instrumento, fue validado por un profesional experto en el tema.

## **CAPÍTULO 5. RESULTADOS**

### **5.1. Análisis De Resultados**

En el presente capítulo se plasmaron los resultados recogidos a través del instrumento aplicado en esta investigación.

Los datos obtenidos y utilizados para establecer la relación entre el Nivel de Calidad de los Procesos Administrativos y El Nivel de Efectividad de la Gestión Administrativa, así como también determinar el nivel de calidad y efectividad de las variables, fueron identificados y medidos, a través de frecuencias absolutas y porcentuales, así como los valores promedios aritméticos, ponderados y el coeficiente de correlación entre variables.

Estos resultados fueron analizados en forma descriptiva mediante el diseño de tablas de doble entrada (frecuencia y porcentaje), de las cuales se presentó el estudio y la interpretación de cada una de las variables para definir las características y todos los aspectos relacionados con la investigación.

Así como también la descripción de la correlación de Pearson

A continuación se incluyen las tablas, con el análisis de cada dimensión y variables correspondientes:

**Tabla Nº 9.**

**Nivel de Calidad de los Procesos Administrativos: dimensión planificación  
de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones S.R.L.**

		Planificación									
Alternativa de Respuestas		Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre	
Número	Indicadores	1		2		3		4		5	
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
1	Planificación estratégica:	0	0	2	13,30	9	60,00	3	20,00	1	6,70
2	Visión Misión	0	0,00	9	9,00	24	39,925	21	35,00	5	7,07
3	Valores	0	0,00	2	6,65	15	50,00	12	40,00	1	0,84
4	Objetivos Estratégicos	1	3,35	6	20,00	8	26,65	12	40,00	3	10,00
5	Estrategias (FODA)	5	16,50	10	33,30	9	30,00	6	20,00	0	0,00
6	Planes de Acción	6	13,33	10	22,23	25	55,57	3	6,67	1	2,23
<b>Total</b>		<b>12</b>	<b>5,53</b>	<b>39</b>	<b>17,41</b>	<b>90</b>	<b>43,69</b>	<b>57</b>	<b>26,94</b>	<b>11</b>	<b>4,47</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla Nº 9, muestra la distribución frecuencial referida a la dimensión planificación administrativa, revelando que el 5.53% de los censados respondió a la alternativa nunca, un 17.41% seleccionó la alternativa casi nunca, un 43.69% a la alternativa a veces, también el 26.94% respondió a la alternativa casi siempre y finalmente un 4.47% a la alternativa siempre.

Por otro lado las categorías (Bajo, Moderadamente Bajo, Moderadamente Alto, Alto y Muy Alto), reflejaron un promedio ponderado de 3.08, Por lo tanto existe un nivel de calidad Moderadamente Alto para esta dimensión. **ANEXO F.**

Con respecto a la primera dimensión, Planificación, los resultados de los indicadores, hacía Estrategias FODA, mostraron una tendencia poco adecuada.

También de los criterios asumidos por los mismos gerentes y trabajadores se considera que no realizan una planificación estratégica y objetivos estratégicos de manera pertinente con la misión y visión de la organización y de igual manera, el personal no se identifican con los valores de la empresa, por lo tanto, no hay implementación de procesos innovadores suficientes en la planificación de los procesos gerenciales que modifiquen el rumbo de la empresa.

**Tabla N° 10.**

**Nivel de Calidad de los Procesos Administrativos: dimensión organización  
de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones S.R.L.**

		Organización									
Alternativa de Respuestas		Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre	
Número	Indicadores	1		2		3		4		5	
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
1	Estructura Organizacional	2	6,65	1	3,35	10	33,35	16	53,35	1	3,35
2	Organigrama	0	0,00	2	13,30	8	53,30	5	33,30	0	0,00
3	MOF	0	0,00	5	11,10	23	51,13	16	35,53	1	2,23
4	Recursos Humanos, Materiales y Financieros	0	0,00	0	0,00	2	4,47	15	33,33	28	62,23
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>1,66</b>	<b>8</b>	<b>6,94</b>	<b>43</b>	<b>35,56</b>	<b>52</b>	<b>38,88</b>	<b>30</b>	<b>16,95</b>

Fuente: Elaboración propia

Se observa asimismo en la tabla N° 10, la distribución frecuencial referida a la dimensión Organización, revelando que el 1.66% de los censados respondió a la alternativa nunca, un 6.94% seleccionó la alternativa casi nunca, un 35.56% a la alternativa a veces, también el 38.88% respondió a la alternativa casi siempre y finalmente un 16.95% a la alternativa siempre.

Por otro lado las categorías (Bajo, Moderadamente Bajo, Moderadamente Alto, Alto y Muy Alto), reflejaron un promedio ponderado de 3.63, Por lo tanto existe un nivel de calidad Moderadamente Alto para esta dimensión. **ANEXO F.**

Ahora bien, con respecto a la dimensión organización, los resultados de los indicadores, en el criterio de los gerentes y trabajadores censados, mostraron una tendencia poco adecuada con respecto al MOF, estructura organizacional y organigrama, por lo tanto, no se efectúan debidamente las tareas de organización administrativa, ya que, la participación del personal es insuficiente para instaurar las tareas propias de la gerencia, asimismo, si se tienen en cuenta los recursos necesarios para el ejercicio de las actividades con eficacia.

**Tabla N° 11**

**Nivel Calidad de los Procesos Administrativos: dimensión dirección de la  
empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones S.R.L.**

		Dirección									
Alternativa de Respuestas		Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre	
Número	Ítems	1		2		3		4		5	
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
1	Coach	0	0,00	2	4,47	11	24,43	30	66,67	2	4,43
2	Liderazgo	0	0,00	3	10,00	12	40,00	11	36,65	4	13,35
3	Motivación	0	0,00	1	2,23	23	51,13	18	40,00	3	6,67
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>6</b>	<b>5,57</b>	<b>46</b>	<b>38,52</b>	<b>59</b>	<b>47,77</b>	<b>9</b>	<b>8,15</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 11, muestra la distribución frecuencial referida a la dimensión Dirección, se observó que el 0.00% de los censados respondió a la alternativa nunca, un 5.57% seleccionó la alternativa casi nunca, un 38.52% a la alternativa a veces, también el 47.77% respondió a la alternativa casi siempre y finalmente un 8.15% a la alternativa siempre.

Por otro lado las categorías (Bajo, Moderadamente Bajo, Moderadamente Alto, Alto y Muy Alto), reflejaron un promedio ponderado de 3.59, Por lo tanto existe un nivel de calidad Moderadamente Alto para esta dimensión. **ANEXO F.**

De igual modo, al analizar la dimensión concerniente a la dirección, los resultados para el personal censado, reiteran la problemática descrita, por reflejar poco adecuada, la figura del liderazgo y motivación, también se evidencia que los gerentes y trabajadores, en su propia opinión, casi siempre favorecen la guía de Coach, por tener una capacitación y entrenamiento constante en las tareas.

**Tabla N° 12**

**Nivel Calidad de los Procesos Administrativos: dimensión control de la  
empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones S.R.L.**

		Control									
Alternativa de Respuestas		Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre	
Número	Indicadores	1		2		3		4		5	
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
1	Establecimiento de Estándares	9	30,00	9	30,00	8	26,65	2	6,65	2	6,70
2	Sistemas de Control	0	0,00	12	14,98	22	36,68	20	33,35	6	10,00
3	Evaluación del Desempeño	4	13,30	10	33,35	12	40,00	4	13,30	0	0,00
4	Supervisión	1	2,23	4	8,90	14	31,10	23	51,10	3	6,67
5	Acción Correctiva	2	4,43	5	11,10	18	40,00	16	35,57	4	8,87
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>9,99</b>	<b>40</b>	<b>19,67</b>	<b>74</b>	<b>34,89</b>	<b>65</b>	<b>27,99</b>	<b>15</b>	<b>6,45</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 12, muestra la distribución frecuencial referida a la dimensión Control, revelando que el 9.99% de los censados respondió a la alternativa nunca, un 19.67% seleccionó la alternativa casi nunca, un 34.89% a la alternativa a veces, también el 27.99% respondió a la alternativa casi siempre y finalmente un 6.45% a la alternativa siempre.

Por otro lado las categorías (Bajo, Moderadamente Bajo, Moderadamente Alto, Alto y Muy Alto), reflejaron un promedio ponderado de 3.00, Por lo tanto existe un nivel de calidad Moderadamente Alto para esta dimensión. **ANEXO F.**

Por otra parte, al analizar la dimensión control, los resultados para los directivos y trabajadores censados, arrojaron la categoría de poco adecuado, por lo cual se insiste en la problemática descrita, por reflejar que en los procesos investigados no se produce continuamente el monitoreo suficiente de los procesos para reorientar las tareas, de ser necesario. Asimismo, no existe un establecimiento de estándares, tampoco se cumple con una evaluación de desempeño, sistemas de control, y acciones correctivas continuas, para verificar si los objetivos planificados se cumplen a cabalidad.

**Tabla N° 13**

**Variable Nivel Calidad de los Procesos Administrativos: de la empresa Cruz  
de la Voladura Servicios Generales Pilancones S.R.L.**

		Nivel de Calidad de los Procesos Administrativos									
Alternativa de Respuestas		Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre	
Número	Dimensiones	1		2		3		4		5	
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
1	Planificación	12	5,53	39	17,41	90	43,69	57	26,94	11	4,47
2	Organización	2	1,66	8	6,94	43	35,56	52	38,88	30	16,95
3	Dirección	0	0,00	6	5,57	46	38,52	59	47,77	9	8,15
4	Control	16	9,99	40	19,67	74	34,89	65	27,99	15	6,45
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>4,30</b>	<b>93</b>	<b>12,40</b>	<b>253</b>	<b>38,17</b>	<b>233</b>	<b>35,40</b>	<b>65</b>	<b>9,01</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 13, construida para corroborar la frecuencia en las respuestas de los gerentes y trabajadores consultados para esta variable, se observa un 4.30% de los censados respondiendo a la alternativa nunca; un 12.40% a la alternativa casi nunca; el 38.17% respondió la a la alternativa a veces, así como también el 35.40% respondiendo a la alternativa casi siempre y por último un 9.01% respondiendo siempre.

Por otro lado las categorías (Bajo, Moderadamente Bajo, Moderadamente Alto, Alto y Muy Alto), reflejaron un promedio ponderado de 3.32. **ANEXO F.**

De la manera en que cada gerente y trabajador respondió al cuestionario se evaluó el nivel de calidad de cada dimensión de los procesos administrativos, se puede decir que la dirección de la empresa tiene más desempeño, a diferencia de la planificación, organización y control. Tal como se demostró con los datos obtenidos de los instrumentos aplicados.

**Tabla N° 14**

**Nivel de Efectividad de la Gestión Administrativa: Dimensión Eficiencia de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones S.R.L.**

		Eficiencia									
Alternativa de Respuestas		Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre	
Número	Indicadores	1		2		3		4		5	
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
1	Costo de los Servicios	3	5,00	15	25,03	25	41,65	12	21,68	4	6,675
2	Variación de los Costos	0	0,00	3	6,67	10	22,23	22	48,90	10	22,23
3	Disponibilidad de la Maquinaria	0	0,00	4	8,90	12	26,67	17	37,77	12	26,67
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>1,67</b>	<b>22</b>	<b>13,53</b>	<b>47</b>	<b>30,18</b>	<b>51</b>	<b>36,11</b>	<b>26</b>	<b>18,53</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 14, muestra la distribución frecuencial referida a la dimensión Eficiencia, revelando que el 1.67% de los censados respondió a la alternativa nunca; un 13.53% seleccionó la alternativa casi nunca, un 30.18% a la alternativa a veces, también el 36.11% respondió a la alternativa casi siempre y finalmente un 18.53% a la alternativa siempre.

Por otro lado las categorías (Bajo, Moderadamente Bajo, Moderadamente Alto, Alto y Muy Alto), reflejaron un promedio ponderado de 3.49, Por lo tanto existe un nivel de efectividad Moderadamente Alto para esta dimensión. **ANEXO F.**

Al analizar la dimensión eficiencia, los resultados de los indicadores, en el criterio de los gerentes y trabajadores censados, mostraron una tendencia poco adecuada sobre el costo de los servicios y relevante con respecto a variación de los costos y disponibilidad de la maquinaria.

**Tabla N° 15**

**Nivel de Efectividad de la Gestión Administrativa: Dimensión Eficacia de la  
empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones S.R.L.**

		Eficacia									
Alternativa de Respuestas		Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre	
Número	Indicadores	1		2		3		4		5	
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
1	Alcance de Objetivos	0	0,00	4	6,68	12	20,00	26	43,35	18	29,98
2	Toma de Decisiones	0	0,00	0	0,00	3	10,00	13	43,35	14	46,65
3	Comunicación	1	1,68	4	6,65	15	25,00	26	43,33	14	23,33
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>0,56</b>	<b>8</b>	<b>4,44</b>	<b>30</b>	<b>18,33</b>	<b>65</b>	<b>43,34</b>	<b>46</b>	<b>33,32</b>

Fuente: Elaboración propia

Se observa asimismo en la tabla N° 15, la distribución frecuencial referida a la dimensión Eficacia, revelando que el 0.56% de los censados respondió a la alternativa nunca, un 4.44% seleccionó la alternativa casi nunca, un 18.33% a la alternativa a veces, también el 43.34% respondió a la alternativa casi siempre y finalmente un 33.32% a la alternativa siempre.

Por otro lado las categorías (Bajo, Moderadamente Bajo, Moderadamente Alto, Alto y Muy Alto), reflejaron un promedio ponderado de 4.04, Por lo tanto existe un nivel de efectividad Moderadamente Alto para esta dimensión. **ANEXO F.**

Finalmente al analizar la dimensión eficacia, los resultados obtenidos en el criterio de los censados mostraron una tendencia adecuada, lo que evidencia una comunicación eficaz, para el alcance de los objetivos y la toma de decisiones constantes por los gerentes en base a las metas establecidos seleccionando alternativas de solución posibles.

**Tabla N° 16**

**Variable Nivel de Efectividad de la Gestión Administrativa: De la empresa  
Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones S.R.L.**

		Nivel de Efectividad de la Gestión Administrativa									
Alternativa de Respuestas		Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre	
Número	Dimensiones	1		2		3		4		5	
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
1	Eficiencia	3	1,67	22	13,53	47	30,18	51	36,11	26	18,53
2	Eficacia	1	0,56	8	4,44	30	18,33	65	43,34	46	33,32
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>1,11</b>	<b>30</b>	<b>8,99</b>	<b>77</b>	<b>24,26</b>	<b>116</b>	<b>39,73</b>	<b>72</b>	<b>25,92</b>

Fuente: Elaboración propa.

En la tabla N° 16, anteriores, construida para corroborar la frecuencia en las respuestas de los gerentes y trabajadores consultados para ambas variables, se observa un 1.11% de los censados respondiendo a la alternativa nunca; un 8.99% a la alternativa casi nunca; el 24.26% respondió la a la alternativa a veces, así como también el 39.73% respondiendo a la alternativa casi siempre y por último un 25.92% respondiendo siempre. Por otro lado las categorías (Bajo, Moderadamente Bajo, Moderadamente Alto, Alto y Muy Alto), reflejaron un promedio ponderado de 3.77. **ANEXO F**

De la manera en que cada gerente y trabajador respondió al cuestionario, se evaluó cada dimensión de la variable, gestión administrativa, se puede decir que la empresa no tiene una gestión eficiente ni eficaz. Tal como se demostró con los datos obtenidos de los instrumentos aplicados.

**Tabla N° 17**

**Nivel de calidad de los procesos administrativos y nivel de efectividad de la  
gestión administrativa: De la empresa Cruz de la Voladura Servicios  
Generales Pilancones S.R.L.**

Nivel		Bajo		Medio		Alto	
		1		2		3	
Número	Variables	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
		1	Nivel de Calidad de los Procesos Administrativos	4	26.70	11	73.30
2	Nivel de Efectividad de la Gestión Administrativa	0	0.00	9	60.00	6	40.00

Fuente: Elaboración propia

Finalmente en la tabla N° 17, construida para corroborar la frecuencia en las respuestas de los gerentes y trabajadores consultados para esta variable, se observo que un 26.70%, respondiendo a que el nivel de calidad de los procesos administrativos es bajo, y el 73.30% respondió que el nivel de calidad de los procesos administrativos es medio; mientras que para la variable nivel de efectividad de la gestión administrativa el 60.00% de los censados contesto el nivel medio y el 40.00% de los censados respondió a que el nivel de efectividad de la gestión administrativa es alto. **ANEXO F.**

Con lo planteado se confirma entonces, que en la empresa investigada existe una situación de deficiencia en el desarrollo de los procesos administrativos y la gestión administrativa, tal cual se reflejaron en el estudio realizado.

## CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN

### 6.1. Discusión de Resultados.

Una vez tabulados los resultados, se realizó la discusión a través de su confrontación con los antecedentes y bases teóricas del presente estudio.

En la presente tesis se investigó la relación entre los procesos administrativos y gestión administrativa, de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones S.R.L., 2014, así como también se determinó el nivel de calidad de los procesos administrativos y nivel de efectividad de la gestión administrativa. Con base en esto se contrastó la hipótesis en la que se desarrolla esta investigación.

### 6.2. Correlación De Pearson

**Tabla N° 18**

**Correlación de Pearson entre las Variables Nivel de Calidad de los Procesos Administrativos y Nivel de Efectividad de la Gestión Administrativa**

Nivel de Calidad de los Procesos Administrativos entre el Nivel de Efectividad de la Gestión Administrativa
<b>0.878</b>

Fuente: Elaboración propia

### 6.3. Descripción del Proceso de Correlación

Construida una matriz con los datos de la población, se procedió a calcular el Coeficiente de Correlación de Pearson, al ser ambas variables cualitativas. Este coeficiente indica un valor numérico que indica si hay concomitancia entre dos variables y cuál es el grado de la relación o relatividad.

La correlación de Pearson, entre el Nivel de Calidad de los Procesos Administrativos y el Nivel de Efectividad de la Gestión Administrativa expresa una correlación positiva alta, con un coeficiente de **0.878**, lo que indica que cualquier cambio o modificación dada en una de las variables podría reflejarse en la otra, debido a una alta relación existente entre ambas. **ANEXO G.**

De los resultados obtenidos en esta investigación, se pudo deducir que existe una correlación positiva alta entre ambas variables, con un coeficiente de **0.878**, de allí que se comprueba sobre la base teórica de LIND, Marchal, (2005), quien indica el grado de relatividad según la correlación de Pearson, así como también se contrastan con los resultados obtenidos en el estudio realizado por Piña (2002). En su estudio realizado, "Calidad de los Procesos Administrativos y la Efectividad de la Gestión Administrativa en la Prestación de los Servicios", donde la correlación de Pearson es de 0.862, que expresó una correlación positiva alta entre ambas variables de estudio.

Por otro lado la variable nivel de calidad de los procesos administrativos y sus dimensiones correspondientes tiene un nivel de calidad medio según el 73.70%, de los encuestados, lo que se contrasta con la teoría de Juran (1951), donde manifestó que la calidad es la adecuación del diseño del producto o servicio y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño, también para corroborar dichos resultados nos basamos en la teoría de Deming (1982), en su teoría plantea que la alta gerencia es responsable del sistema, que la mayoría de los productos o servicios defectuosos que derivan del sistema mismo, la alta gerencia y no los trabajadores, es la responsable del 85% de los productos o servicios defectuosos.

Por lo tanto la empresa para alcanzar su objetivo, debe tener calidad y la manera de conseguirla, es mejorando el producto o servicio y la adecuación de los mismos, para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos administrativos.

En referencia a la primera dimensión, Planificación, los resultados de los indicadores, hacía Estrategias FODA, mostraron una tendencia poco adecuada.

También de los criterios asumidos por los mismos gerentes y trabajadores se considera que no realizan una planificación estratégica y objetivos estratégicos de manera pertinente con la misión y visión de la organización y de igual manera, el personal no se identifican con los valores de la empresa, por lo tanto, no hay implementación de procesos innovadores suficientes en la planificación de los procesos gerenciales que modifiquen el rumbo de la empresa.

De allí que, estos resultados enfatizan dificultades presentes en la adecuación del proceso de planificación administrativa por parte de los gerentes y trabajadores de la empresa investigada, lo cual no corresponde con los postulados de Chiavenato (2001) y Robbins (2002) quienes indican que los procesos administrativos se

presentan como acciones contundentes , guía de las organizaciones, para conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia a través de otras personas y de utilizar todos los recursos organizacionales disponibles para conseguir los objetivos organizacionales establecidos.

Igualmente, los resultados contrastan lo planteado por Chiavenato (2002) y Koontz (2004), quienes señalan la planificación como un proceso administrativo de escoger y realizar los mejores y más modernos métodos para satisfacer determinadas políticas, logrando los objetivos, así como realizar la toma de decisiones necesarias para elegir el curso futuro de la organización, a partir de diferentes alternativas innovadoras, modernas, que viabilicen de manera adecuada la acción y la gestión gerencial.

Con respecto a la dimensión organización, los resultados de los indicadores, en el criterio de los gerentes y trabajadores censados, mostraron una tendencia poco adecuada con respecto al MOF, estructura organizacional y organigrama, por lo tanto, no se efectúan debidamente las tareas de organización administrativa, ya que, la participación del personal es insuficiente para instaurar las tareas propias de la gerencia, asimismo, si se tienen en cuenta los recursos necesarios para el ejercicio de las actividades con eficacia.

Los resultados obtenidos no corresponden con lo expuesto por Chiavenato (2002), para quien la organización es un proceso administrativo fundamental en la tarea de administración de las empresas por consiguiente, dice que es el proceso de distribuir y asignar el trabajo, establecer la autoridad y distribuir los recursos entre los miembros de una organización, para conseguir los objetivos fijados. Asimismo, este criterio es corroborado por Terry (1999), quien refiere que, organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas, de manera que puedan trabajar juntos con eficiencia y obtener satisfacción personal, al hacer las tareas relacionadas bajo condiciones ambientales dadas, con el propósito de realizar metas u objetivos.

Al analizar la dimensión concerniente a la dirección, los resultados para el personal censado, reiteran la problemática descrita, por reflejar poco adecuada, la figura del liderazgo y motivación, también se evidencia que los gerentes y trabajadores, en su propia opinión, casi siempre favorecen la guía de Coach, por tener una capacitación y entrenamiento constante en las tareas.

Estos resultados contrastan lo planteado por Chiavenato (2002), para quien la Dirección es la función administrativa que se refiere a la relación interpersonal del administrador con su subordinado. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, se deben complementar con la orientación y el apoyo de las personas a través de comunicación y liderazgo y motivación adecuado. Difieren, igualmente, a lo expuesto por Garza Treviño (1996), para quien, Dirigir es conducir el talento y el esfuerzo de los demás para conseguir el logro de los resultados esperados, Influir sobre su desempeño, coordinar su esfuerzo individual y de equipo.

Con respecto a la dimensión control, los resultados para los directivos y trabajadores censados, arrojaron la categoría de poco adecuado, por lo cual se insiste en la problemática descrita, por reflejar que en los procesos investigados no se produce continuamente el monitoreo suficiente de los procesos para reorientar las tareas, de ser necesario. Asimismo, no existe un establecimiento de estándares, tampoco se cumple con una evaluación de desempeño, sistemas de control, y acciones correctivas continuas, para verificar si los objetivos planificados se cumplen a cabalidad.

Este resultado contrasta lo planteado por Chiavenato (2002), para quien se debe ejercer el control y la comparación del desempeño para verificar eventuales desviaciones o variaciones. De igual manera difieren en cuanto a lo expuesto por Robbins (2000), considera el proceso de control como medir y corregir el desempeño individual y organizacional, para garantizar que los hechos se apeguen a los planes.

De igual manera al analizar, la variable Nivel de efectividad de la gestión administrativa, existe un nivel de efectividad medio según el 60.00%, de censados, constatando con las teorías de Nunes (2012). Efectividad se refiere al grado de éxito de los resultados alcanzados, es decir, ser eficaz significa que han logrado los resultados deseados. "Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera". De igual manera difieren en cuanto a lo expuesto por Pérez, quien considera que efectividad es el grado de cumplimiento de los objetivos planificados o sea es el resultado o el producto de dividir el Real/Plan o lo que es lo mismo: los resultados obtenidos entre las metas fijadas o predeterminadas. Es el grado de cumplimiento de la entrega del producto o servicio en la fecha y momento en que el cliente realmente lo necesita.

También los resultados obtenidos se contrastan con lo planteado por Melinkoff (1999), para quien la gestión administrativa es el proceso mediante el cual se determinan las acciones, las estrategias a seguir según los objetivos institucionales, aquello que se haya planificado, las necesidades detectadas, los cambios deseados por los clientes internos y externos, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, para lo cual se requiere la toma de decisiones efectiva, y la determinación de las estrategias y tácticas con las cuales se cumplirán estos propósitos.

Al analizar la dimensión eficiencia, los resultados de los indicadores, en el criterio de los gerentes y trabajadores censados, mostraron una tendencia poco adecuada sobre el costo de los servicios y relevante con respecto a variación de los costos y disponibilidad de la maquinaria.

Tales resultados se alejan lo referido por, Chiavenato (2002), refiere que eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. De igual manera difieren en cuanto a lo expuesto por Robbins (2002), la eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión.

Finalmente al analizar la dimensión eficacia, los resultados obtenidos en el criterio de los censados mostraron una tendencia adecuada, lo que evidencia una comunicación eficaz, para el alcance de los objetivos y la toma de decisiones constantes por los gerentes en base a las metas establecidos seleccionando alternativas de solución posibles.

Así mismo, difieren lo expresado por Chiavenato, (2002) la eficacia es una medida del logro de resultados. De igual manera para Koontz y Wehrich, (2008) la eficacia es el cumplimiento de objetivos.

Con lo planteado se confirma entonces, que en la empresa investigada existe una situación de deficiencia en el desarrollo de los procesos administrativos y la gestión administrativa, tal cual se reflejaron en el estudio realizado, así como también se mostraron en los ratios financieros de la empresa, lo cual coincide con la problemática descrita al inicio de la presente investigación.

## CONCLUSIONES

- 1) Existe una relación positiva alta entre el nivel de calidad de los procesos administrativos y el nivel de efectividad de la gestión administrativa, lo que indica que cualquier cambio o modificación dada en una de las variables podría reflejarse en la otra, debido a una alta correlación existente entre ambas.
- 2) Así como también, el personal censado señaló un nivel de calidad medio, con respecto a la variable, calidad de los procesos administrativos, Reflejando un promedio ponderado medio para dicha variable. Mientras que para cada dimensión, el personal señaló una calidad de procesos administrativos, alto con respecto a la organización y dirección, mientras que se marcó moderadamente alto en cuanto a la planificación y el control.
- 3) Finalmente el personal censado señaló un nivel de efectividad medio, con respecto a la variable, efectividad de la gestión administrativa. Reflejando un promedio ponderado medio para dicha variable. Mientras que para cada dimensión, el personal censado señaló un nivel de efectividad alto con respecto a la eficacia y moderadamente alto en cuanto a la eficiencia.

## RECOMENDACIONES

A la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L., se le plantea las siguientes recomendaciones de acuerdo a los resultados de la investigación realizada:

- 1) Informar a la administración y alta gerencia de la empresa los resultados obtenidos en esta investigación, para que al conocer de manera objetiva la realidad evaluada, puedan asumir las acciones que consideren más convenientes al respecto.
- 2) Se recomienda realizar un estudio complementario a éste, que permita evaluar la aparición de los clientes externos con la calidad del servicio ofrecido por la empresa.
- 3) Se hace necesario para evaluar con mayor eficiencia la gestión de la empresa; desarrollar indicadores de gestión, destinados a tener un referente cuantitativo que permita valorar la productividad de la misma.
- 4) Realizar constantemente un diagnóstico de la realidad empresarial, a través de un análisis FODA, para conocer necesidades, expectativas y deseos de clientes internos y externos, en la búsqueda de la mejora continua de los procesos.
- 5) Implementar sistemas de control, para verificar eventuales desviaciones o variaciones.
- 6) Promover planes estratégicos modernos, de vanguardia gerencial, para mejorar los procesos administrativos.
- 7) Implementar herramientas tecnológicas, de innovación, que aseguren la accesibilidad de los clientes con la empresa, a fin de que pueda concebirse un banco de sugerencias sobre los procesos administrativo-gerenciales efectuados.

## REFERENCIAS

- Alejandro Cortés, J. (2013). Más allá del proceso administrativo: el caso de la Revista internacional de investigación y aplicación del método de casos (2013) xxv, 4, 268 - 274.
- Aguilar, Rosa. (2003) Proceso administrativo. Teoría de la administración. Documento disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/>.
- Aida Lurys Pérez Quintero. Eficiencia, eficacia y efectividad en la calidad empresarial documento disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/eficiencia-eficacia-y-efectividad-en-la-calidad-empresarial.htm>.
- Andrea Flores. Indicadores. Documento disponible en <http://www.slideshare.net/Flowersita/captulo-5-indicadores>
- Armando Amundarain. Procesos administrativos. Documento disponible en <http://www.monografias.com/trabajos17/procesos-administrativos/procesos-administrativos.shtml>.
- Bateman, T; y Snell, S. (2000). Administración. Una ventaja competitiva. McGraw-Hill Interamericana editores, cuarta edición, S.A. de C.V.
- Castro. (Abril 2007). "Diagnóstico de la gestión administrativa de la empresa NYC distribuciones, C.A.", ubicada en la zona industrial iii de Barquisimeto estado Lara. Barquisimeto .
- Campos Encalada, s. F., & Izoa Chávez, p. M. (Ibarra 2011). "Incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal" "Pedro Moncayo" de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011. Ibarra.
- Chiavenato, I. (1995). Administración en los nuevos tiempos. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). "Procesos administrativos".
- Chiavenato Idalberto. "Introducción a la teoría general de la administración" Séptima Edición. Editorial Mc Graw- Hill. 2006.
- Chiavenato. (2000). Administración de recursos humanos. México: Mc Graw-Hill.

- Chiavenato, Idalberto. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Internacional Thomson Editores S.A.
- Chávez, N. (2004). Introducción a la investigación educativa. Tercera Edición. Venezuela C.A Editora La Columna.
- Drucker, p. F. La gerencia en la sociedad futura. Libros tauro.
- De Welsch, Hilton & Gordon Presupuestos Ed. Prentice Hall México 1990 El proceso administrativo. Documento disponible en <http://www.uas.mx/cursoswebct/presupuestos/lec1.htm>
- Daniel Alexander Arnal Hernández. Análisis de los procesos administrativos en una panadería, pastelería y charcutería. Documento disponible en <http://www.monografias.com/trabajos72/procesos-administrativos-panaderia-pasteleria/procesos-administrativos-panaderia-pasteleria2.shtml>
- Elibeth Cabrera. Administración de empresas. Documento disponible en <http://www.monografias.com/trabajos14/administracionempresas/administracion-empresas.shtml>.
- Fuenmayor Ramírez, e. L., & Rinaldi Alfaro, a. Y. (noviembre, 2011). “Análisis de gestión administrativa (AGAD)”, aplicado en la fundación para el desarrollo de las artes Labrecha Maturín- Estado Monagas. Maturín.
- García Aguirre, o. F. (2012). “Análisis de los procesos administrativos de la empresa Digitex de la ciudad de Machala y propuesta de elaboración de indicadores de gestión. Machala - el oro – ecuador”.
- García zapata, t. D., & sancho Dávila, c. S. (2013). “Modelo de mejora de la competitividad”, basada en indicadores críticos de gestión en las pequeñas empresas de servicios de mantenimiento de equipos pesados. Revista de la facultad de ingeniería industrial, 37-49.
- Hernández, Fernández y Baptista. (1998). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. México.
- Hernández y rodríguez, s. J. (ed.). (2011, 2006, 2002, 2000, 1994.). “Introducción a la administración” (teoría general administrativa) (quinta edición ed.). México d.f., México: Mc Graw-Hill/interamericana editores, s.a. De C.V.
- Inteligo, e. D. (2014). Estrategias y perspectivas 2014. Inteligo sab.

- Jean Paul Sallenave. (1990) Gerencia y Planificación estratégico. Recuperado por:[http://books.google.com.pe/books?id=bqPzq\\_LvWOQC&pg=PA20&hl=es&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.pe/books?id=bqPzq_LvWOQC&pg=PA20&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false)
- Juran, J.M. (1990). Juran y la Planificación para la Calidad. Ediciones Días de Santos. S. A. Madrid.
- José Alfredo Rocha Rocha Bogotá, Bogotá D.C., Colombia. El proceso administrativo. Documento disponible en <http://www.monografias.com/trabajos96/proceso-administrativo-organizaciones/proceso-administrativo-organizaciones.shtml>
- José Miguel Moreno. IUTA INSTITUTO UNIVERSITARIO DE TECNOLOGIA DE ADMINISTRACION INDUSTRIAL EXTENSION PUERTO LA CRUZ. Control administrativo. Documento disponible en <http://www.monografias.com/trabajos81/el-control-administrativo/el-control-administrativo2.shtml>.
- Lind, Marchal (2005), “estadística aplicada a los negocios y a la economía”, ed. Mc Graw- Hill, Mason ed. Décima., México Df.
- Kotther P. (1992). Una Fuerza para el Cambio, en que se diferencian Liderazgo y Dirección. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.
- López, p. A., & Arévalo, a. M. (diciembre 2010). Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: de la administración de empresas a la gestión de organizaciones. Rev.fac.cienc.econ., vol. XVIII (2), 75-93.
- Laura Medellín Ruiz. Fundamentos de la Administración. Recuperado de: <http://www.cosaslibres.com/leer-online/?title=FUNDAMENTOS+DE+LA+ADMINISTRACION&doc=http%3A%2F%2Fwww.uovirtual.com.mx%2Fmoodle%2Flecturas%2Fmarco%2F1.pdf>.
- María del Pilar Ramón Fernández. (1993). Administración de pequeñas y medianas empresas. Recuperado por:<http://www.monografias.com/trabajos73/organizacion-administrativa-influencia-servicio-cliente/organizacion-administrativa-influencia-servicio-cliente2.shtml>.

- Mauricio Lefcovich. (2004). Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos. Recuperado de: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=545>.
- Moreno Farías, g., & García Jiménez, m. A. (2002). "Gestión del proceso administrativo", mediante el principio de homeostasis organizacional. Ciencias económico administrativas, 73-84.
- MUNCH, L. (2010). Administración, Gestión Organizacional, enfoques y procesos administrativos (págs. 3, 41, 61, 85, 105,125). México: Primera Edición Pearson Educación.
- Munch G. y García (1998) Fundamentos de Administración. Mc Graw Hill. Bogotá. Colombia.
- Paulo Nunes (2012). Efectividad. Recuperado de: <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/efectividad.htm>.
- Piña, b. (2002). "Procesos y gestión administrativa en la prestación de servicios funerarios previsión. Maracaibo – Venezuela".
- Quichca Cruz, g. O. (lima Perú, 2012). "Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del i al vi ciclo 2010 - i del instituto superior particular "la pontificia" del distrito Carmen alto provincia de huamanga Ayacucho - Perú. Lima."
- Ríos a., I. G., & Mustafá iza, y. (mayo, 2004). Origen de los actuales procesos administrativos. Pereira: Scientia et Technica año x, no 24, mayo 2004. UTP. ISSN 0122-1701.
- Sánchez, d., & Bortolussi, m. (diciembre, 2008). "Influencia de los procesos administrativos sobre la gestión administrativa en la gerencia de recursos humanos del hotel Maruma. Maracaibo- Venezuela".
- Silva zapata, v. A. (noviembre, 2012). "la gestión administrativa y su efecto en las ventas del supermercado Balarezo Paez CIA. Ltda del cantón salcedo". Ambato - ecuador.
- Saquina Yanchatipan, j. D. (Ambato – ecuador, febrero 2013). "la capacitación al talento humano y su incidencia en la gestión administrativa de la asociación de ganaderos de la sierra y oriente- Agso cantón quito provincia de pichincha". Ambato – ecuador.
- Sallenave, j. P. "La gerencia integral".

Toaza cepeda, p. J. (Ambato - ecuador 2013). “la gestión administrativa y su relación con la rentabilidad en la fábrica de calzado Liwi durante el segundo semestre del 2011”. Ambato.

Tamayo y Tamayo, M. (2004). El Proceso de investigación científica. México. Editorial Limusa.

Vélez bedoya, r., & garzón c., m. A. (2005). “La administración es algo más que gerencia”. Univ. Empresa, Bogotá.

Varela fallas, m., & león Chinchilla, a. (2010). La evolución del proceso administrativo frente al. Ciencias económicas 28-no. 2: 465-480 / ISSN: 0252-9521.

Welsch, Hilton& Gordon. (1990) El proceso Administrativo. Recuperado por:<http://www.uas.mx/cursoswebct/presupuestos/lec1.htm>.

## ANEXOS

### ANEXO A: Instrumentos de Recolección de Datos

#### Nivel de calidad de los procesos administrativos: De la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones S.R.L., 2014 - Cajamarca

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	VALORACIÓN					
			Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	
			1	2	3	4	5	
Planificación	Planificación estratégica:	1	Se toman decisiones con respecto a los objetivos, metas y estrategias de largo plazo de la organización					
	Visión Misión	2	En la redacción de la visión y misión participan distintos niveles de la empresa					
		3	La visión y misión se difunde públicamente a nivel interno y externo					
		4	La visión y misión de la empresa es revisadas periódicamente					
		5	Se hace conocer la visión y misión de la empresa a todos los colaboradores					
	Valores	6	Se Comunica los valores de la empresa a todos los colaboradores					
		7	El personal se identifica con los valores de la empresa					
	Objetivos estratégicos	8	Se plantea objetivos estratégicos para cada año					
		9	Los objetivos y metas se basan en la realidad De la empresa.					
	Estrategias (FODA)	10	Se evalúa periódicamente la situación interna y externa de la empresa mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos y externos.					
		11	Se aplican las estrategias FODA en la empresa					
	Planes de acción.	12	Establecen en los planes, los recursos para alcanzar las metas.					
		13	Se fijan fechas para lograr					

			resultados					
		14	En los planes de trabajo señala todas las acciones específicas que deben realizarse para su logro.					
<b>Organización</b>	Estructura organizacional	15	La empresa revisa y modifica la estructura organizacional de acuerdo con los cambios significativos en los objetivos comprometidos o la experiencia de rendimientos insatisfactorios evidenciados en gestiones anteriores					
		16	Contempla la estructura organizacional una adecuada división de trabajo					
	Organigrama	17	Se modifica el organigrama cada determinado periodo en la empresa					
	MOF	18	Se realiza evaluación de los puestos de trabajo					
		19	Señala a cada uno por escrito cuáles son sus deberes.					
		20	Se utiliza mecanismos adecuados de castigos y recompensas.					
	Recursos Humanos, Materiales y financieros	21	Procura conseguir los recursos necesarios para lograr las metas de la empresa.					
		22	Procura que todos los equipos de trabajo estén en perfecto estado.					
		23	Se utiliza correctamente los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa.					
<b>Dirección</b>	Coach	24	Se realiza una retroalimentación constructiva en la empresa					
		25	Fomenta el trabajo en equipo, la participación en la toma de decisiones y el sentido de comunidad con políticas y acciones concretas entre su personal.					
		26	El personal es orientado con respecto al desarrollo de sus actividades laborales					
	Liderazgo	27	Se hace conocer los resultados esperados a los colaboradores					
		28	Existe influencia entre los gerentes de la empresa y los colaboradores					
	Motivación	29	Los gerentes comunican entusiasmo al personal de la empresa para					

			alcanzar las metas propuestas.					
		30	los incentivos Funciona dentro de la organización					
		31	Incentiva al personal para que realicen su mejor esfuerzo.					
<b>Control</b>	Establecimiento de Estándares	32	Se establece estándares o criterios de evaluación o comparación.					
		33	Se cumplen los estándares en los procesos de control de la empresa					
	Sistema de control	34	Se aplica sistemas de control en todos los procesos de la empresa					
		35	La Dirección toma acciones oportunas procurando corregir las deficiencias del control interno					
		36	Cuenta con un sistema de mejoramiento continuo en aspectos como calidad y productividad.					
		37	Se promueve la protección de los activos de la empresa					
		Evaluación del desempeño	38	Se cuenta con un sistema de medición, que determina qué se quiere medir y cómo se medirá				
	39		Se compara el desempeño con los estándares de rendimiento establecidos					
	Supervisión	40	Se supervisa y monitorea adecuadamente las operaciones de las unidades de la empresa					
		41	La empresa exige rendiciones de cuenta y ejerce controles periódicos sobre las actividades organizativas					
		42	Se monitorea las actitudes de los subordinados					
	Acción Correctiva	43	Se determina y elimina las causas de una no conformidad					
		44	Se utiliza como herramienta para la mejora continua de la empresa					
		45	Se hace seguimiento de todas las actividades que se realizan en la empresa para evaluar los procedimientos.					

**Nivel de efectividad de la gestión administrativa: De la empresa Cruz de la Voladura  
Servicios Generales Pílancones S.R.L., 2014 - Cajamarca**

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	VALORACIÓN					
			Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	
			1	2	3	4	5	
Eficiencia	Costos de los Servicios	1	Se trabajan costos actuales para los cálculos de ajustes de precios.					
		2	Existen control de inventarios en la empresa					
		3	Se asignan costos para cada proceso					
		4	Aplica mecanismos de control de costos.					
	Variación en los costos	5	Utiliza modelos de reducción de costos					
		6	Se hace comparación de costos del mes actual con el mes anterior					
		7	Se hace evaluaciones periódicas a los proveedores, a fines de conseguir mejor precio con una mayor calidad.					
	Disponibilidad de la maquinaria.	8	Se utilizan herramientas de diagnostico para identificar las paradas mecánicas y paradas operacionales.					
		9	Existen activos fijos críticos dañados por la falta de un mantenimiento preventivo adecuado					
		10	Se establecen medidas que indican cuánto tiempo está el equipo inoperativo					
Eficacia	Alcance de objetivos	11	Los objetivos y metas de la empresa son alcanzados.					
		12	Se convierten los objetivos trazados en resultados					
		13	Se utiliza adecuadamente los recursos de la empresa					
		14	Los costos reales sobrepasan los costos presupuestados.					
	Toma de decisiones	15	Se toman decisiones constantes por lo gerentes, en base a los objetivos establecidos					

		<b>16</b>	Se selecciona alternativas de solución posibles sobre los planes operativos.					
	Comunicación	<b>17</b>	La empresa en la actualidad mantiene una comunicación directa con los clientes					
		<b>18</b>	Se aplica feedback en la empresa					
		<b>19</b>	La información de los resultados alcanzados se compara con los objetivos y metas programados					
		<b>20</b>	Se comparten ideas, actitudes, valores, opiniones y datos objetivos con los colaboradores de la empresa					

### ANEXO B: Matriz de Consistencia

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	MUESTRA	DISEÑO	INSTRUMENTO	ESTADÍSTICA
<p><b>Pregunta General</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre el nivel de calidad de los procesos administrativos y el nivel de Efectividad de la Gestión Administrativa de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones S.R.L., 2014?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Establecer la relación entre el nivel de calidad de los procesos administrativos con el nivel de Efectividad de la Gestión Administrativa de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones S.R.L.</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>El nivel de calidad de los procesos administrativos tiene una alta relación con respecto al nivel de efectividad de la gestión administrativa, de la Empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones S.R.L., 2014.</p>	<p><b>Variable 1</b></p> <p>Nivel de Calidad de los Procesos Administrativos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Planificación</li> <li>-Organización</li> <li>-Dirección</li> <li>-Control</li> </ul>	<p><b>Población</b></p> <p>La empresa "Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones S.R.L." 15 personas entre directivos y colaboradores</p>	<p><b>Método</b></p> <p>Analítico sintético</p> <p><b>Nivel de Investigación</b></p> <p>Correlacional Transversal</p>	<p>Cuestionario Censo.</p> <p>Tipo escala Likert.</p>	<p>Cálculo del estadístico alfa de Cronbach</p> $r = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$ <p>Correlación de Pearson</p>

<u>Objetivos específicos</u>	<u>Variable</u> <b>2</b>
<p>1) determinar el nivel de calidad de los procesos administrativos de la empresa Cruz de la Voladura S.R.L., 2014, de Cajamarca.</p> <p>2) Determinar el nivel de Efectividad de la gestión administrativas de la empresa Cruz de la Voladura S.R.L. 2014, de Cajamarca.</p>	<p>Nivel de Efectividad de la Gestión Administrativa</p> <p>-Eficiencia -Eficacia</p>

## ANEXO C: Validación de Instrumento (IBM-EPIDAT)

**Reliability**

→ [Conjunto\_de\_datos1] D:\TESIS CORREGIDA (20-07-2014)\VALIDACION DE INSTRUMENTO\DATOS REALES (V1-V2)\_1.sav

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	10	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,844	45

```
RELIABILITY
/VARIABLES=PD1 PD2 PD3 PD4 PD5 PD6 PD7 PD8 PD9 PD10 PD11 PD12 PD13 PD14 PD15 PD16 PD17 PD18 PD19 PD20
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

**Reliability**

[Conjunto\_de\_datos1] D:\TESIS CORREGIDA (20-07-2014)\VALIDACION DE INSTRUMENTO\DATOS REALES (V1-V2)\_1.sav

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	10	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,728	20

```
CROSSTABS
/TABLES=VAR02 BY VAR01
/FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTICS=CORR
/CELLS=COUNT
/COUNT ROUND CELL.
```

### Crosstabs

[Conjunto\_de\_datos1] D:\TESIS CORREGIDA (20-07-2014)\VALIDACION DE INSTRUMENTO\DATOS REALES (V1-V2)\_1.sav

#### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
VAR02 * VAR01	10	100,0%	0	0,0%	10	100,0%

#### VAR02 \* VAR01 Crosstabulation

Count		VAR01							Total
		125,00	129,00	134,00	139,00	140,00	158,00	161,00	
VAR02	61,00	1	0	0	0	0	0	0	1
	63,00	0	1	0	0	0	0	0	1
	66,00	0	0	0	1	0	0	0	1
	70,00	0	1	0	0	0	0	0	1
	71,00	0	0	1	1	1	0	0	3
	74,00	0	0	0	0	0	0	1	1
	76,00	0	0	0	1	0	0	0	1
	82,00	0	0	0	0	0	1	0	1
Total		1	2	1	3	1	1	1	10

#### Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	,769	,108	3,404	,009 <sup>c</sup>
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,791	,125	3,660	,006 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		10			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

DATASET ACTIVATE Conjunto\_de\_datos1.

SAVE OUTFILE='D:\TESIS CORREGIDA (20-07-2014)\VALIDACION DE INSTRUMENTO\DATOS REALES (V1-V2)\_1.sav'  
/COMPRESSED.

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=VAR01 VAR02
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING=PAIRWISE.
```

### Correlations

[Conjunto\_de\_datos1] D:\TESIS CORREGIDA (20-07-2014)\VALIDACION DE INSTRUMENTO\DATOS REALES (V1-V2)\_1.sav

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR01	139,3000	11,86077	10
VAR02	70,5000	6,16892	10

#### Correlations

		VAR01	VAR02
VAR01	Pearson Correlation	1	,769**
	Sig. (2-tailed)		,009
	N	10	10
VAR02	Pearson Correlation	,769**	1
	Sig. (2-tailed)	,009	
	N	10	10

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

FRECUENCIAS VARIABLES=VAR01 VAR02  
/ORDER=ANALYSIS.

### Frequencies

[Conjunto\_de\_datos1] D:\TESIS CORREGIDA (20-07-2014)\VALIDACION DE INSTRUMENTO\DATOS REALES (V1-V2)\_1.sav

#### Statistics

		VAR01	VAR02
N	Valid	10	10
	Missing	0	0

### Frequency Table

#### VAR01

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	125,00	1	10,0	10,0
	129,00	2	20,0	30,0
	134,00	1	10,0	40,0
	139,00	3	30,0	70,0
	140,00	1	10,0	80,0
	158,00	1	10,0	90,0
	161,00	1	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

**VAR02**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 61,00	1	10,0	10,0	10,0
63,00	1	10,0	10,0	20,0
66,00	1	10,0	10,0	30,0
70,00	1	10,0	10,0	40,0
71,00	3	30,0	30,0	70,0
74,00	1	10,0	10,0	80,0
76,00	1	10,0	10,0	90,0
82,00	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

**Validacion instrumento EPIDAT**

Número de items:	45
Número de observaciones:	10
Alfa de Cronbach:	0.8445
Item eliminado	Alfa de Cronbach
-----	-----
1	0.8391
2	0.8416
3	0.8335
4	0.8441
5	0.8336
6	0.8350
7	0.8468
8	0.8526
9	0.8426
10	0.8524

11	0.8480
12	0.8489
13	0.8506
14	0.8466
15	0.8448
16	0.8493
17	0.8456
18	0.8376
19	0.8394
20	0.8398
21	0.8326
22	0.8344
23	0.8400
24	0.8474
25	0.8391
26	0.8459
27	0.8424
28	0.8392
29	0.8296
30	0.8426
31	0.8350
32	0.8324
33	0.8399
34	0.8368
35	0.8382
36	0.8449
37	0.8350
38	0.8608
39	0.8454
40	0.8335
41	0.8374
42	0.8422
43	0.8332
44	0.8376
45	0.8385

Número de items: 20  
Número de observaciones: 10

Alfa de Cronbach: 0.7278

Item eliminado	Alfa de Cronbach
-----	-----
1	0.6597
2	0.7221
3	0.6976
4	0.7652
5	0.6986
6	0.7365
7	0.7080
8	0.7455
9	0.6990
10	0.7667
11	0.6940
12	0.6940
13	0.6930
14	0.7061
15	0.7255
16	0.7148
17	0.7240
18	0.6862
19	0.7599
20	0.7114

## ANEXO D: Ficha Para Validación de Instrumento

### FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

**I. REFERENCIA**

- 1.1. **Experto:**..... LUIS GÓMEZ VAREAS.  
 1.2. **Especialidad:**..... FILOSOFÍA Y CIENCIAS SOCIALES  
 1.3. **Cargo actual:**..... COORDINADOR SGI-UPNC  
 1.4. **Grado académico:**..... MAGISTER EN PLANIFICACION  
 1.5. **Institución:**..... UPNC  
 1.6. **Tipo de instrumento:**..... ESCALA  
 1.7. **Lugar y fecha:**..... 21-07-2014

**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	/					
2	Formulado con lenguaje apropiado	/					
3	Adecuado para los sujetos en estudio		/				
4	Facilita la prueba de hipótesis		/				
5	Suficiencia para medir la variable	/					
6	Facilita la interpretación del instrumento	/					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	/					
8	Expresado en hechos perceptibles		/				
9	Tiene secuencia lógica	/	/				
10	Basado en aspectos teóricos	/	/				
	<b>Total</b>						

Coefficiente de valoración porcentual: c = .....

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

..... ALGUNOS ITEMS DEBE SER PRECISADOS, OTROS DEBE  
 ADECUARSE AL CONTEXTO DE LA UNIDAD DE ESTUDIO  
 .....  
 .....

.....  
  
 .....  
**Firma y sello del Experto**



Censados	VARIABLE: NIVEL DE EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA																				Puntaje total	Evaluación (Nivel)	Valor
	Ítems	Ítems	Ítems	Ítems	Ítems	Ítems	Ítems	Ítems	Ítems	Ítems	Ítems	Ítems	Ítems	Ítems	Ítems	Ítems	Ítems	Ítems	Ítems	Ítems			
	PD1	PD2	PD3	PD4	PD5	PD6	PD7	PD8	PD9	PD10	PD11	PD12	PD13	PD14	PD15	PD16	PD17	PD18	PD19	PD20			
1	4	3	3	1	4	2	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	5	3	1	3	71	Medio	2
2	3	2	2	1	4	3	5	5	3	5	3	3	5	2	5	5	5	4	2	3	70	Medio	2
3	3	2	3	2	4	4	5	5	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	3	4	76	Medio	2
4	2	3	2	4	5	3	4	4	3	4	3	3	4	2	4	3	4	2	3	4	66	Medio	2
5	3	2	3	2	3	3	5	5	3	4	4	4	5	5	4	5	5	3	2	4	74	Medio	2
6	3	3	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	3	4	3	3	4	71	Medio	2
7	2	3	2	3	3	3	4	4	2	3	3	3	4	2	4	4	5	3	3	3	63	Medio	2
8	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	2	5	4	4	2	3	3	61	Medio	2
9	5	4	4	4	5	3	4	3	4	2	5	5	5	3	5	5	5	4	3	4	82	Alto	3
10	3	3	2	1	4	2	4	3	2	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	5	71	Medio	2
11	5	4	5	5	5	3	5	5	2	5	4	4	5	4	5	5	5	3	4	4	87	Alto	3
12	4	3	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	3	5	3	4	4	4	4	80	Alto	3
13	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	5	5	5	4	5	81	Alto	3
14	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	89	Alto	3
15	4	3	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	81	Alto	3
<b>Puntaje Total</b>	50	44	45	41	59	49	66	63	49	60	59	59	72	48	68	63	69	53	47	59	<b>Puntaje total</b>		<b>36</b>
<b>P. Ponderado</b>	3,33	2,93	3,00	2,73	3,93	3,27	4,40	4,20	3,27	4,00	3,93	3,93	4,80	3,20	4,53	4,20	4,60	3,53	3,13	3,93	<b>Nivel</b>	<b>Medio</b>	<b>2</b>
<b>Evaluación</b>	Moderadamente Alto	Moderadamente Bajo	Moderadamente Alto	Moderadamente Bajo	Moderadamente Alto	Moderadamente Alto	Alto	Alto	Moderadamente Alto	Alto	Moderadamente Alto	Moderadamente Alto	Alto	Moderadamente Alto	Alto	Alto	Alto	Moderadamente Alto	Moderadamente Alto	Moderadamente Alto	<b>Promedio</b>		

## ANEXO F: Resultados Estadísticos

Nivel Calidad de los Procesos Administrativos: Indicador Planificación Estratégica de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L., Cajamarca - 2014													
Planificación Estratégica:													
Alternativa de Respuestas		Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		Promedio Ponderado	Nivel calidad
Número	Ítems	1		2		3		4		5			
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%		
1	Se toman decisiones con respecto a los objetivos, metas y estrategias de largo plazo de la organización	0	0,00	2	13,30	9	60,00	3	20,00	1	6,70	3,20	Moderadamente Alto
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>13,30</b>	<b>9</b>	<b>60,00</b>	<b>3</b>	<b>20,00</b>	<b>1</b>	<b>6,70</b>	<b>3,20</b>	<b>Moderadamente Alto</b>

Nivel Calidad de los Procesos Administrativos: Indicador Visión y Misión de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L., Cajamarca - 2014													
Visión Misión													
Categoría de Respuestas		Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		Promedio Ponderado	Nivel calidad
Número	Ítems	1		2		3		4		5			
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%		
2	En la redacción de la visión y misión participan distintos niveles de la empresa	0	0,00	2	13,30	6	40,00	5	33,30	2	13,30	3,47	Moderadamente Alto
3	La visión y misión se difunde públicamente a nivel interno y externo	0	0,00	0	0,00	7	46,70	6	40,00	2	13,30	3,67	Moderadamente Alto
4	La visión y misión de la empresa es revisadas periódicamente	0	0,00	4	2,70	6	40,00	4	26,70	0	0,00	2,87	Moderadamente bajo
5	Se hace conocer la visión y misión de la empresa a todos los colaboradores	0	0,00	3	20,00	5	33,00	6	40,00	1	1,67	3,33	Moderadamente Alto
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>9</b>	<b>9,00</b>	<b>24</b>	<b>39,93</b>	<b>21</b>	<b>35,00</b>	<b>5</b>	<b>7,07</b>	<b>3,33</b>	<b>Moderadamente Alto</b>

Nivel Calidad de los Procesos Administrativos: Indicador valores de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L., Cajamarca - 2014													
Valores													
Alternativa de Respuestas		Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		Promedio Ponderado	Nivel calidad
Número	Ítems	1		2		3		4		5			
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%		
6	Se Comunica los valores de la empresa a todos los colaboradores	0	0,00	2	13,30	7	46,70	5	33,30	1	1,67	3,33	Moderadamente Alto
7	El personal se identifica con los valores de la empresa	0	0,00	0	0,00	8	53,30	7	46,70	0	0,00	3,47	Moderadamente Alto
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>2</b>	<b>6,65</b>	<b>15</b>	<b>50,00</b>	<b>12</b>	<b>40,00</b>	<b>1</b>	<b>0,84</b>	<b>3,40</b>	<b>Moderadamente Alto</b>

Nivel Calidad de los Procesos Administrativos: Indicador objetivos estratégicos de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L., Cajamarca - 2014													
Objetivos Estratégicos													
Alternativa de Respuestas		Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		Promedio Ponderado	Nivel calidad
Número	Ítems	1		2		3		4		5			
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%		
8	Se plantea objetivos estratégicos para cada año	1	6,70	6	40,00	5	33,30	3	20,00	0	0,00	2,67	Moderadamente Bajo
9	Los objetivos y metas se basan en la realidad De la empresa.	0	0,00	0	0,00	3	20,00	9	60,00	3	20,00	4,00	Alto
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>3,35</b>	<b>6</b>	<b>20,00</b>	<b>8</b>	<b>26,65</b>	<b>12</b>	<b>40,00</b>	<b>3</b>	<b>10,00</b>	<b>3,33</b>	<b>Moderadamente Alto</b>

Nivel Calidad de los Procesos Administrativos: Indicador estrategias (FODA) de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L., Cajamarca - 2014													
Estrategias (FODA)													
Alternativa de Respuestas		Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		Promedio Ponderado	Nivel calidad
Número	Ítems	1		2		3		4		5			
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%		
10	Se evalúa periódicamente la situación interna y externa de la empresa mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos y externos.	5	33,00	2	13,30	5	33,30	3	20,00	0	0,00	2,40	Moderadamente Bajo
11	Se aplican las estrategias FODA en la empresa	0	0,00	8	53,30	4	26,70	3	20,00	0	0,00	2,67	Moderadamente Bajo
<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>16,50</b>	<b>10</b>	<b>33,30</b>	<b>9</b>	<b>30,00</b>	<b>6</b>	<b>20,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>2,53</b>	<b>Moderadamente Bajo</b>
Nivel Calidad de los Procesos Administrativos: Indicador planes de acción de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L., Cajamarca - 2014													
Planes de Acción													
Alternativa de Respuestas		Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		Promedio Ponderado	Nivel calidad
Número	Ítems	1		2		3		4		5			
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%		
12	Establecen en los planes, los recursos para alcanzar las metas.	0	0,00	2	13,30	11	73,30	2	13,30	0	0,00	3,00	Moderadamente Alto
13	Se fijan fechas para lograr resultados	1	6,70	4	26,70	10	66,70	0	0,00	0	0,00	2,60	Moderadamente Bajo
14	En los planes de trabajo señala todas las acciones específicas que deben realizarse para su logro.	5	33,30	4	26,70	4	26,70	1	6,70	1	6,70	2,27	Moderadamente Bajo
<b>Total</b>		<b>6</b>	<b>13,33</b>	<b>10</b>	<b>22,23</b>	<b>25</b>	<b>55,57</b>	<b>3</b>	<b>6,67</b>	<b>1</b>	<b>2,23</b>	<b>2,62</b>	<b>Moderadamente Bajo</b>
Nivel Calidad de los Procesos Administrativos: Dimensión planificación de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L., Cajamarca - 2014													
Planificación													
Alternativa de Respuestas		Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		Promedio Ponderado	Nivel calidad
Número	Indicadores	1		2		3		4		5			
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%		
1	Planificación estratégica:	0	0	2	13,30	9	60,00	3	20,00	1	6,70	3,20	Moderadamente Alto
2	Visión Misión	0	0,00	9	9,00	24	39,925	21	35,00	5	7,07	3,33	Moderadamente Alto
3	Valores	0	0,00	2	6,65	15	50,00	12	40,00	1	0,84	3,40	Moderadamente Alto
4	Objetivos Estratégicos	1	3,35	6	20,00	8	26,65	12	40,00	3	10,00	3,33	Moderadamente Alto
5	Estrategias (FODA)	5	16,50	10	33,30	9	30,00	6	20,00	0	0,00	2,53	Moderadamente Bajo
6	Planes de Acción	6	13,33	10	22,23	25	55,57	3	6,67	1	2,23	2,67	Moderadamente Bajo
<b>Total</b>		<b>12</b>	<b>5,53</b>	<b>39</b>	<b>17,41</b>	<b>90</b>	<b>43,69</b>	<b>57</b>	<b>26,94</b>	<b>11</b>	<b>4,47</b>	<b>3,08</b>	<b>Moderadamente Alto</b>
Nivel Calidad de los Procesos Administrativos: Indicador estructura organizacional de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L., Cajamarca - 2014													
Estructura Organizacional													
Alternativa de Respuestas		Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		Promedio Ponderado	Nivel calidad
Número	Ítems	1		2		3		4		5			
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%		
15	La empresa revisa y modifica la estructura organizacional de acuerdo con los cambios significativos en los objetivos comprometidos o la experiencia de rendimientos insatisfactorios evidenciados en gestiones anteriores	2	13,30	1	6,70	6	40,00	6	40,00	0	0,00	3,07	Moderadamente Alto
16	Contempla la estructura organizacional una adecuada división de trabajo	0	0,00	0	0,00	4	26,70	10	66,70	1	6,70	3,80	Alto
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>6,65</b>	<b>1</b>	<b>3,35</b>	<b>10</b>	<b>33,35</b>	<b>16</b>	<b>53,35</b>	<b>1</b>	<b>3,35</b>	<b>3,43</b>	<b>Moderadamente Alto</b>

Nivel Calidad de los Procesos Administrativos: Indicador organigrama de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L., Cajamarca - 2014													
Organigrama													
Alternativa de Respuestas		Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		Promedio Ponderado	Nivel calidad
Número	Ítems	1		2		3		4		5			
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%		
17	Se modifica el organigrama cada determinado periodo en la empresa	0	0,00	2	13,30	8	53,30	5	33,30	0	0,00	3,20	Moderadamente Alto
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>2</b>	<b>13,30</b>	<b>8</b>	<b>53,30</b>	<b>5</b>	<b>33,30</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>3,20</b>	<b>Moderadamente Alto</b>
Nivel Calidad de los Procesos Administrativos: Indicador MOF de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L., Cajamarca - 2014													
MOF													
Alternativa de Respuestas		Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		Promedio Ponderado	Nivel calidad
Número	Ítems	1		2		3		4		5			
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%		
18	Se realiza evaluación de los puestos de trabajo	0	0,00	2	13,30	10	66,70	3	20,00	0	0,00	3,07	Moderadamente Alto
19	Señala a cada uno por escrito cuales son sus deberes.	0	0,00	3	20,00	10	66,70	2	13,30	0	0,00	2,93	Moderadamente Alto
20	Se utiliza mecanismos adecuados de castigos y recompensas.	0	0,00	0	0,00	3	20,00	11	73,30	1	6,70	3,87	Alto
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>5</b>	<b>11,1</b>	<b>23</b>	<b>51,13</b>	<b>16</b>	<b>35,53</b>	<b>1</b>	<b>2,23</b>	<b>3,29</b>	<b>Moderadamente Alto</b>
Nivel Calidad de los Procesos Administrativos: Indicador recursos humanos, materiales y financieros de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L., Cajamarca - 2014													
Recursos Humanos, Materiales y Financieros													
Alternativa de Respuestas		Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		Promedio Ponderado	Nivel calidad
Número	Ítems	1		2		3		4		5			
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%		
21	Procura conseguir los recursos necesarios para lograr las metas de la empresa.	0	0,00	0	0,00	1	6,70	6	40,00	8	53,30	4,47	Alto
22	Procura que todos los equipos de trabajo estén en perfecto estado.	0	0,00	0	0,00	1	6,70	4	26,70	10	66,70	4,60	alto
23	Se utiliza correctamente los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	33,30	10	66,70	4,67	Alto
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4,47</b>	<b>15</b>	<b>33,33</b>	<b>28</b>	<b>62,23</b>	<b>4,58</b>	<b>Alto</b>
Nivel Calidad de los Procesos Administrativos: Dimensión organización de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L., Cajamarca - 2014													
Organización													
Alternativa de Respuestas		Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		Promedio Ponderado	Nivel calidad
Número	Indicadores	1		2		3		4		5			
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%		
1	Estructura Organizacional	2	6,65	1	3,35	10	33,35	16	53,35	1	3,35	3,43	Moderadamente Alto
2	Organigrama	0	0,00	2	13,30	8	53,30	5	33,30	0	0,00	3,20	Moderadamente Alto
3	MOF	0	0,00	5	11,10	23	51,13	16	35,53	1	2,23	3,29	Moderadamente Alto
4	Recursos Humanos, Materiales y Financieros	0	0,00	0	0,00	2	4,47	15	33,33	28	62,23	4,58	Alto
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>1,66</b>	<b>8</b>	<b>6,94</b>	<b>43</b>	<b>35,56</b>	<b>52</b>	<b>38,88</b>	<b>30</b>	<b>16,95</b>	<b>3,63</b>	<b>Moderadamente Alto</b>

Nivel Calidad de los Procesos Administrativos: Indicador coach de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L., Cajamarca - 2014													
Coach													
Alternativa de Respuestas		Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		Promedio Ponderado	Nivel calidad
Número	Ítems	1		2		3		4		5			
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%		
24	Se realiza una retroalimentación constructiva en la empresa	0	0,00	1	6,70	5	33,30	9	60,00	0	0,00	3,53	Moderadamente Alto
25	Fomenta el trabajo en equipo, la participación en la toma de decisiones y el sentido de comunidad con políticas y acciones concretas entre su personal.	0	0,00	0	0,00	2	13,30	11	73,30	2	13,30	4,00	Alto
26	El personal es orientado con respecto al desarrollo de sus actividades laborales	0	0,00	1	6,70	4	26,70	10	66,70	0	0,00	3,60	Moderadamente Alto
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>2</b>	<b>4,47</b>	<b>11</b>	<b>24,43</b>	<b>30</b>	<b>66,67</b>	<b>2</b>	<b>4,43</b>	<b>3,71</b>	<b>Moderadamente Alto</b>
Nivel Calidad de los Procesos Administrativos: Indicador liderazgo de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L., Cajamarca - 2014													
Liderazgo													
Alternativa de Respuestas		Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		Promedio Ponderado	Nivel calidad
Número	Ítems	1		2		3		4		5			
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%		
27	Se hace conocer los resultados esperados a los colaboradores	0	0,00	3	20,00	9	60,00	3	20,00	0	0,00	3,00	Moderadamente Alto
28	Existe influencia entre los gerentes de la empresa y los colaboradores	0	0,00	0	0,00	3	20,00	8	53,30	4	26,70	4,07	Alto
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>3</b>	<b>10,00</b>	<b>12</b>	<b>40,00</b>	<b>11</b>	<b>36,65</b>	<b>4</b>	<b>13,35</b>	<b>3,53</b>	<b>Moderadamente Alto</b>
Nivel Calidad de los Procesos Administrativos: Indicador motivación de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L., Cajamarca - 2014													
Motivación													
Alternativa de Respuestas		Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		Promedio Ponderado	Nivel calidad
Número	Ítems	1		2		3		4		5			
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%		
29	Los gerentes comunican entusiasmo al personal de la empresa para alcanzar las metas propuestas.	0	0,00	0	0,00	6	40,00	6	40,00	3	20,00	3,80	Moderadamente Alto
30	los incentivos Funciona dentro de la organización	0	0,00	1	6,70	10	66,70	4	26,70	0	0,00	3,20	Moderadamente Alto
31	Incentiva al personal para que realicen su mejor esfuerzo.	0	0,00	0	0,00	7	46,70	8	53,30	0	0,00	3,53	Moderadamente Alto
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>1</b>	<b>2,23</b>	<b>23</b>	<b>51,13</b>	<b>18</b>	<b>40,00</b>	<b>3</b>	<b>6,67</b>	<b>3,51</b>	<b>Moderadamente Alto</b>
Nivel Calidad de los Procesos Administrativos: Dimensión dirección de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L., Cajamarca - 2014													
Dirección													
Alternativa de Respuestas		Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		Promedio Ponderado	Nivel calidad
Número	Ítems	1		2		3		4		5			
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%		
1	Coach	0	0,00	2	4,47	11	24,43	30	66,67	2	4,43	3,71	Moderadamente Alto
2	Liderazgo	0	0,00	3	10,00	12	40,00	11	36,65	4	13,35	3,53	Moderadamente Alto
3	Motivación	0	0,00	1	2,23	23	51,13	18	40,00	3	6,67	3,51	Moderadamente Alto
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>6</b>	<b>5,57</b>	<b>46</b>	<b>38,52</b>	<b>59</b>	<b>47,77</b>	<b>9</b>	<b>8,15</b>	<b>3,59</b>	<b>Moderadamente Alto</b>

Nivel Calidad de los Procesos Administrativos: Indicador establecimiento de estándares de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L., Cajamarca - 2014													
Establecimiento de Estándares													
Número	Alternativa de Respuestas	Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		Promedio Ponderado	Nivel calidad
		1		2		3		4		5			
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%		
32	Se establece estándares o criterios de evaluación o comparación.	5	33,30	4	26,70	3	20,00	2	13,30	1	6,70	2,33	Moderadamente Bajo
33	Se cumplen los estándares en los procesos de control de la empresa	4	26,70	5	33,30	5	33,30	0	0,00	1	6,70	2,27	Moderadamente Bajo
<b>Total</b>		<b>9</b>	<b>30,00</b>	<b>9</b>	<b>30,00</b>	<b>8</b>	<b>26,65</b>	<b>2</b>	<b>6,65</b>	<b>2</b>	<b>6,70</b>	<b>2,30</b>	<b>Moderadamente Bajo</b>

Nivel Calidad de los Procesos Administrativos: Indicador sistemas de control de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L., Cajamarca - 2014													
Sistemas de Control													
Número	Alternativa de Respuestas	Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		Promedio Ponderado	Nivel calidad
		1		2		3		4		5			
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%		
34	Se aplica sistemas de control en todos los procesos de la empresa	0	0,00	5	13,30	9	60,00	1	6,70	0	0,00	2,73	Moderadamente Bajo
35	La Dirección toma acciones oportunas procurando corregir las deficiencias del control interno	0	0,00	2	13,30	10	66,70	2	13,30	1	6,70	3,13	Moderadamente Alto
36	Cuenta con un sistema de mejoramiento continuo en aspectos como calidad y productividad.	0	0,00	5	33,30	3	20,00	7	46,70	0	0,00	3,13	Moderadamente Alto
37	Se promueve la protección de los activos de la empresa	0	0,00	0	0,00	0	0,00	10	66,70	5	33,30	4,33	Alto
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>12</b>	<b>14,98</b>	<b>22</b>	<b>36,68</b>	<b>20</b>	<b>33,35</b>	<b>6</b>	<b>10,00</b>	<b>3,33</b>	<b>Moderadamente Alto</b>

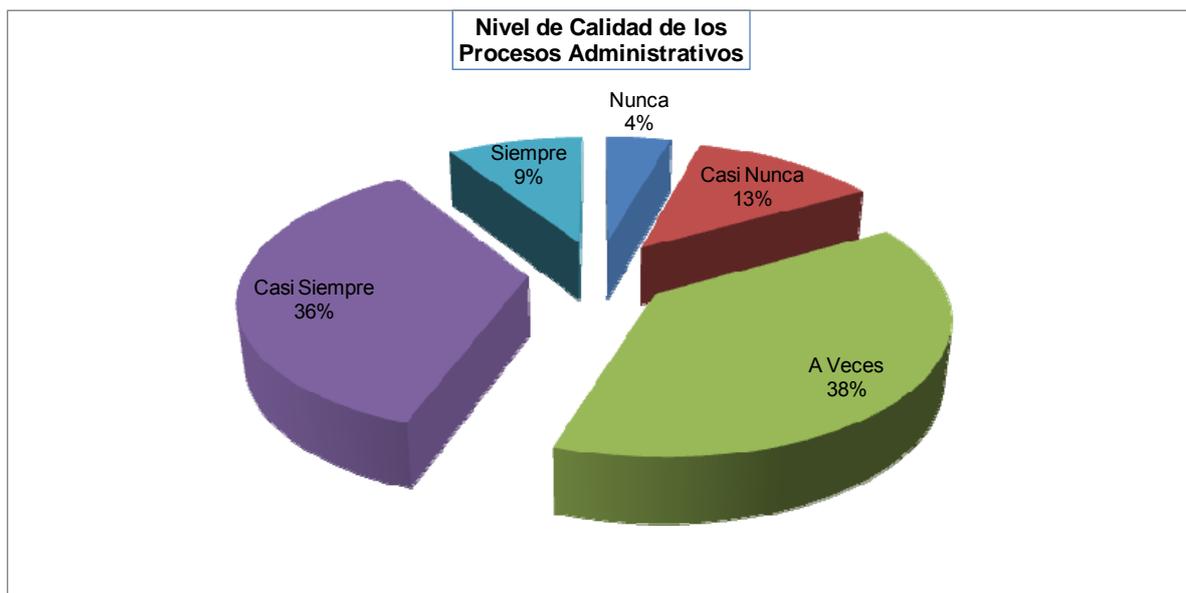
Nivel Calidad de los Procesos Administrativos: Indicador evaluación de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L., Cajamarca - 2014													
Evaluación del Desempeño													
Número	Alternativa de Respuestas	Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		Promedio Ponderado	Nivel calidad
		1		2		3		4		5			
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%		
38	Se cuenta con un sistema de medición, que determina qué se quiere medir y cómo se medirá	2	13,30	4	26,70	7	46,70	2	13,30	0	0,00	2,60	Moderadamente Bajo
39	Se compara el desempeño con los estándares de rendimiento establecidos	2	13,30	6	40,00	5	33,30	2	13,30	0	0,00	2,47	Moderadamente Bajo
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>13,30</b>	<b>10</b>	<b>33,35</b>	<b>12</b>	<b>40,00</b>	<b>4</b>	<b>13,30</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>2,53</b>	<b>Moderadamente Bajo</b>

Nivel Calidad de los Procesos Administrativos: Indicador supervisión de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L., Cajamarca - 2014													
Supervisión													
Número	Alternativa de Respuestas	Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		Promedio Ponderado	Nivel calidad
		1		2		3		4		5			
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%		
40	Se supervisa y monitorea adecuadamente las operaciones de las unidades de la empresa	0	0,00	0	0,00	5	33,30	8	53,30	2	13,30	3,80	Alto
41	La empresa exige rendiciones de cuenta y ejerce controles periódicos sobre las actividades organizativas	1	6,70	3	20,00	4	26,70	6	40,00	1	6,70	3,20	Moderadamente Alto
42	Se monitorea las actitudes de los subordinados	0	0,00	1	6,70	5	33,30	9	60,00	0	0,00	3,53	Alto
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>2,23</b>	<b>4</b>	<b>8,90</b>	<b>14</b>	<b>31,10</b>	<b>23</b>	<b>51,10</b>	<b>3</b>	<b>6,67</b>	<b>3,51</b>	<b>Moderadamente Alto</b>

Nivel Calidad de los Procesos Administrativos: Indicador acción correctiva de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L., Cajamarca - 2014													
Acción Correctiva													
Alternativa de Respuestas		Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		Promedio Ponderado	Nivel calidad
Número	Ítems	1		2		3		4		5			
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%		
43	Se determina y elimina las causas de una no conformidad	2	13,30	3	20,00	6	40,00	4	26,70	0	0,00	2,80	Moderadamente Bajo
44	Se utiliza como herramienta para la mejora continua de la empresa	0	0,00	2	13,30	6	40,00	5	33,30	2	13,30	3,47	Moderadamente Alto
45	Se hace seguimiento de todas las actividades que se realizan en la empresa para evaluar los procedimientos.	0	0,00	0	0,00	6	40,00	7	46,70	2	13,30	3,73	Moderadamente Alto
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>4,43</b>	<b>5</b>	<b>11,10</b>	<b>18</b>	<b>40,00</b>	<b>16</b>	<b>35,57</b>	<b>4</b>	<b>8,87</b>	<b>3,33</b>	<b>Moderadamente Alto</b>

Nivel Calidad de los Procesos Administrativos: Dimensión control de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L., Cajamarca - 2014													
Control													
Alternativa de Respuestas		Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		Promedio Ponderado	Nivel calidad
Número	Indicadores	1		2		3		4		5			
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%		
1	Establecimiento de Estándares	9	30,00	9	30,00	8	26,65	2	6,65	2	6,70	2,30	Moderadamente Bajo
2	Sistemas de Control	0	0,00	12	14,98	22	36,68	20	33,35	6	10,00	3,33	Moderadamente Alto
3	Evaluación del Desempeño	4	13,30	10	33,35	12	40,00	4	13,30	0	0,00	2,53	Moderadamente Bajo
4	Supervisión	1	2,23	4	8,90	14	31,10	23	51,10	3	6,67	3,51	Moderadamente Alto
5	Acción Correctiva	2	4,43	5	11,10	18	40,00	16	35,57	4	8,87	3,33	Moderadamente Alto
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>9,99</b>	<b>40</b>	<b>19,67</b>	<b>74</b>	<b>34,89</b>	<b>65</b>	<b>27,99</b>	<b>15</b>	<b>6,45</b>	<b>3,00</b>	<b>Moderadamente Alto</b>

Variable Nivel Calidad de los Procesos Administrativos de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L., Cajamarca - 2014													
Nivel de Calidad de los Procesos Administrativos													
Alternativa de Respuestas		Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		Promedio Ponderado	Nivel calidad
Número	Dimensiones	1		2		3		4		5			
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%		
1	Planificación	12	5,53	39	17,41	90	43,69	57	26,94	11	4,47	3,08	Moderadamente Alto
2	Organización	2	1,66	8	6,94	43	35,56	52	38,88	30	16,95	3,63	Moderadamente Alto
3	Dirección	0	0,00	6	5,57	46	38,52	59	47,77	9	8,15	3,59	Moderadamente Alto
4	Control	16	9,99	40	19,67	74	34,89	65	27,99	15	6,45	3,00	Moderadamente Alto
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>4,30</b>	<b>93</b>	<b>12,40</b>	<b>253</b>	<b>38,17</b>	<b>233</b>	<b>35,40</b>	<b>65</b>	<b>9,01</b>	<b>3,32</b>	<b>Moderadamente Alto</b>





Nivel Calidad de Efectividad de la Gestion Administrativa: Indicador costo de los servicios de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones S.R.L., Cajamarca - 2014													
Costo de los Servicios													
Alternativa de Respuestas		Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		Promedio Ponderado	Nivel calidad
Número	Ítems	1		2		3		4		5			
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%		
1	Se trabajan costos actuales para los cálculos de ajustes de precios.	0	0,00	3	20,00	6	40,00	4	26,70	2	13,30	3,33	Moderadamente Alto
2	Existen control de inventarios en la empresa	0	0,00	4	26,70	8	53,30	2	20,00	0	0,00	2,93	Moderadamente Bajo
3	Se asignan costos para cada proceso	0	0,00	4	26,70	8	53,30	2	13,30	1	6,70	3,00	Moderadamente Alto
4	Aplica mecanismos de control de costos.	3	20,00	4	26,70	3	20,00	4	26,70	1	6,70	2,73	Moderadamente Bajo
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>5,00</b>	<b>15</b>	<b>25,03</b>	<b>25</b>	<b>41,65</b>	<b>12</b>	<b>21,68</b>	<b>4</b>	<b>6,675</b>	<b>3,00</b>	<b>Moderadamente Alto</b>

Nivel Calidad de Efectividad de la Gestion Administrativa: Indicador variación de los costos de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L., Cajamarca - 2014													
Variación de los Costos													
Alternativa de Respuestas		Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		Promedio Ponderado	Nivel calidad
Número	Ítems	1		2		3		4		5			
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%		
5	Utiliza modelos de reducción de costos	0	0,00	1	6,70	2	13,30	9	60,00	3	20,00	3,27	Moderadamente Alto
6	La empresa obtiene descuentos especiales de sus proveedores	0	0,00	2	13,30	7	46,70	6	40,00	0	0,00	3,27	Moderadamente Alto
7	Estudia a sus proveedores a fines de conseguir mejor precio con una mayor calidad.	0	0,00	0	0,00	1	6,70	7	46,70	7	46,70	4,40	Alto
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>3</b>	<b>6,67</b>	<b>10</b>	<b>22,23</b>	<b>22</b>	<b>48,90</b>	<b>10</b>	<b>22,23</b>	<b>3,27</b>	<b>Moderadamente Alto</b>

Nivel Calidad de Efectividad de la Gestion Administrativa: Indicador disponibilidad de la maquinaria de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L., Cajamarca - 2014													
Disponibilidad de la Maquinaria													
Alternativa de Respuestas		Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		Promedio Ponderado	Nivel calidad
Número	Ítems	1		2		3		4		5			
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%		
8	Se utilizan herramientas de diagnostico para identificar las paradas mecánicas y paradas operacionales.	0	0,00	0	0,00	3	20,00	6	40,00	6	40,00	4,20	Alto
9	Existen activos fijos críticos dañados por la falta de un mantenimiento preventivo adecuado	0	0,00	3	20,00	6	40,00	5	33,30	1	6,70	3,27	Moderadamente Alto
10	Se establecen medidas que indican cuánto tiempo está el equipo inoperativo	0	0,00	1	6,70	3	20,00	6	40,00	5	33,30	4,00	Alto
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>4</b>	<b>8,90</b>	<b>12</b>	<b>26,67</b>	<b>17</b>	<b>37,77</b>	<b>12</b>	<b>26,67</b>	<b>4,20</b>	<b>Alto</b>

Nivel Calidad de Efectividad de la Gestion Administrativa: Dimensión eficiencia de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L., Cajamarca - 2014													
Eficiencia													
Alternativa de Respuestas		Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		Promedio Ponderado	Nivel calidad
Número	Indicadores	1		2		3		4		5			
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%		
1	Costo de los Servicios	3	5,00	15	25,03	25	41,65	12	21,68	4	6,675	3,00	Moderadamente Alto
2	Variación de los Costos	0	0,00	3	6,67	10	22,23	22	48,90	10	22,23	3,27	Moderadamente Alto
3	Disponibilidad de la Maquinaria	0	0,00	4	8,90	12	26,67	17	37,77	12	26,67	4,20	Alto
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>1,67</b>	<b>22</b>	<b>13,53</b>	<b>47</b>	<b>30,18</b>	<b>51</b>	<b>36,11</b>	<b>26</b>	<b>18,53</b>	<b>3,49</b>	<b>Moderadamente Alto</b>

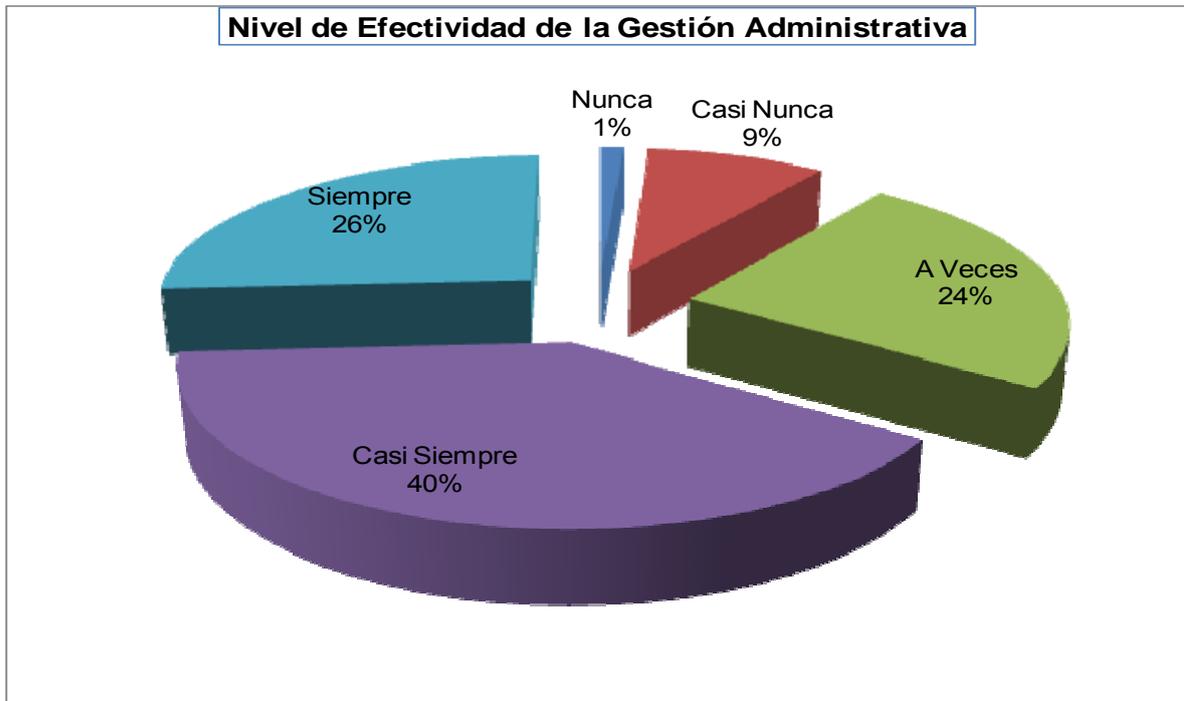
Nivel Calidad de Efectividad de la Gestion Administrativa: Indicador alcance de objetivos de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones S.R.L., Cajamarca - 2014													
Alcance de Objetivos													
Alternativa de Respuestas		Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		Promedio Ponderado	Nivel calidad
Número	Ítems	1		2		3		4		5			
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%		
11	Los objetivos y metas de la empresa son alcanzados.	0	0,00	0	0,00	3	20,00	10	66,70	2	13,30	3,93	Moderadamente Alto
12	Se convierten los objetivos trazados en resultados	0	0,00	0	0,00	3	20,00	10	66,70	2	13,30	3,93	Moderadamente Alto
13	Se utiliza adecuadamente los recursos de la empresa	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	20,00	12	80,00	4,80	Alto
14	Los costos reales sobrepasan los costos presupuestados.	0	0,00	4	26,70	6	40,00	3	20,00	2	13,30	3,20	Moderadamente Alto
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>4</b>	<b>6,68</b>	<b>12</b>	<b>20,00</b>	<b>26</b>	<b>43,35</b>	<b>18</b>	<b>29,98</b>	<b>3,97</b>	<b>Moderadamente Alto</b>

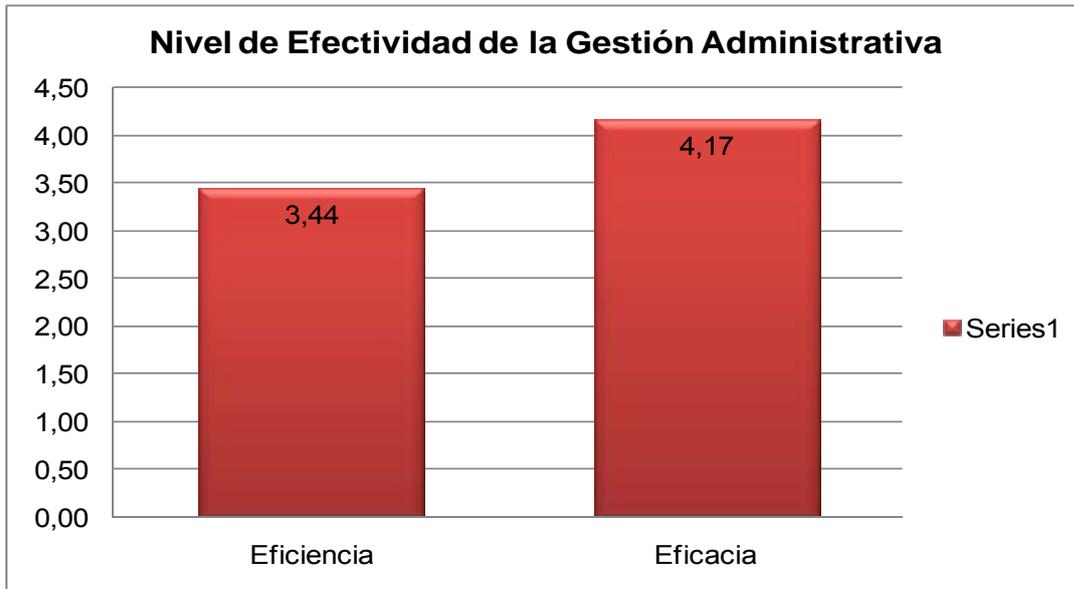
Nivel Calidad de Efectividad de la Gestion Administrativa: Indicador toma de decisiones de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones S.R.L., Cajamarca - 2014													
Toma de Decisiones													
Alternativa de Respuestas		Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		Promedio Ponderado	Nivel calidad
Número	Ítems	1		2		3		4		5			
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%		
15	Se toman decisiones constantes por lo gerentes, en base a los objetivos establecidos	0	0,00	0	0,00	0	0,00	7	46,70	8	53,30	4,53	Alto
16	Se selecciona alternativas de solución posibles sobre los planes operativos.	0	0,00	0	0,00	3	20,00	6	40,00	6	40,00	4,20	Alto
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>3</b>	<b>10,00</b>	<b>13</b>	<b>43,35</b>	<b>14</b>	<b>46,65</b>	<b>4,37</b>	<b>Alto</b>

Nivel Calidad de Efectividad de la Gestion Administrativa: Indicador comunicacón de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones S.R.L., Cajamarca - 2014													
Comunicación													
Alternativa de Respuestas		Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		Promedio Ponderado	Nivel calidad
Número	Ítems	1		2		3		4		5			
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%		
17	La empresa en la actualidad mantiene una comunicacón directa con los clientes	0	0,00	0	0,00	0	0,00	6	40,00	9	60,00	4,60	Alto
18	Se aplica feedback en la empresa	0	0,00	2	13,30	5	33,30	6	40,00	2	13,30	3,53	Moderadamente Alto
19	La informaci3n de los resultados alcanzados se compara con los objetivos y metas programados	1	6,70	2	13,30	6	40,00	6	40,00	0	0,00	3,13	Moderadamente Alto
20	Se comparten ideas, actitudes, valores, opiniones y datos objetivos con los colaboradores de la empresa	0	0,00	0	0,00	4	26,70	8	53,30	3	20,00	3,93	Moderadamente Alto
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>1,68</b>	<b>4</b>	<b>6,65</b>	<b>15</b>	<b>25,00</b>	<b>26</b>	<b>43,33</b>	<b>14</b>	<b>23,33</b>	<b>3,80</b>	<b>Moderadamente Alto</b>

Nivel Calidad de Efectividad de la Gestion Administrativa: Dimensión eficacia de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L., Cajamarca - 2014													
Eficacia													
Alternativa de Respuestas		Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		Promedio Ponderado	Nivel calidad
Número	Indicadores	1		2		3		4		5			
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%		
1	Alcance de Objetivos	0	0,00	4	6,68	12	20,00	26	43,35	18	29,98	3,97	Moderadamente Alto
2	Toma de Decisiones	0	0,00	0	0,00	3	10,00	13	43,35	14	46,65	4,37	Alto
3	Comunicación	1	1,68	4	6,65	15	25,00	26	43,33	14	23,33	3,80	Moderadamente Alto
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>0,56</b>	<b>8</b>	<b>4,44</b>	<b>30</b>	<b>18,33</b>	<b>65</b>	<b>43,34</b>	<b>46</b>	<b>33,32</b>	<b>4,04</b>	<b>Alto</b>

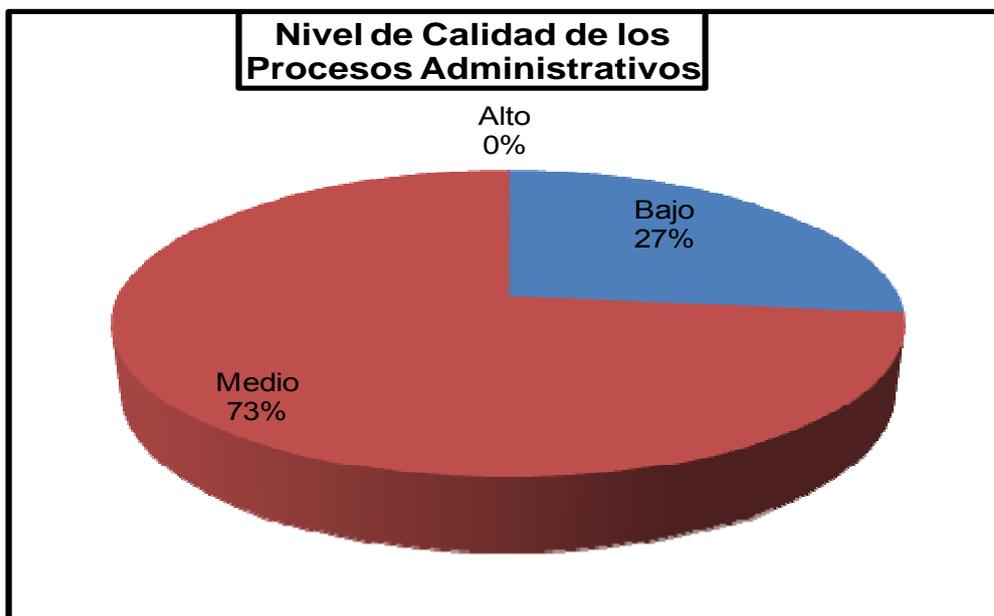
Variable Nivel Calidad de Efectividad de la Gestion Administrativa: De la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L., Cajamarca - 2014													
Nivel de Efectividad de la Gestión Administrativa													
Alternativa de Respuestas		Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		Promedio Ponderado	Nivel calidad
Número	Dimensiones	1		2		3		4		5			
		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%		
15	Eficiencia	3	1,67	22	13,53	47	30,18	51	36,11	26	18,53	3,49	Moderadamente Alto
16	Eficacia	1	0,56	8	4,44	30	18,33	65	43,34	46	33,32	4,04	Alto
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>1,11</b>	<b>30</b>	<b>8,99</b>	<b>77</b>	<b>24,26</b>	<b>116</b>	<b>39,73</b>	<b>72</b>	<b>25,92</b>	<b>3,77</b>	<b>Moderadamente Alto</b>

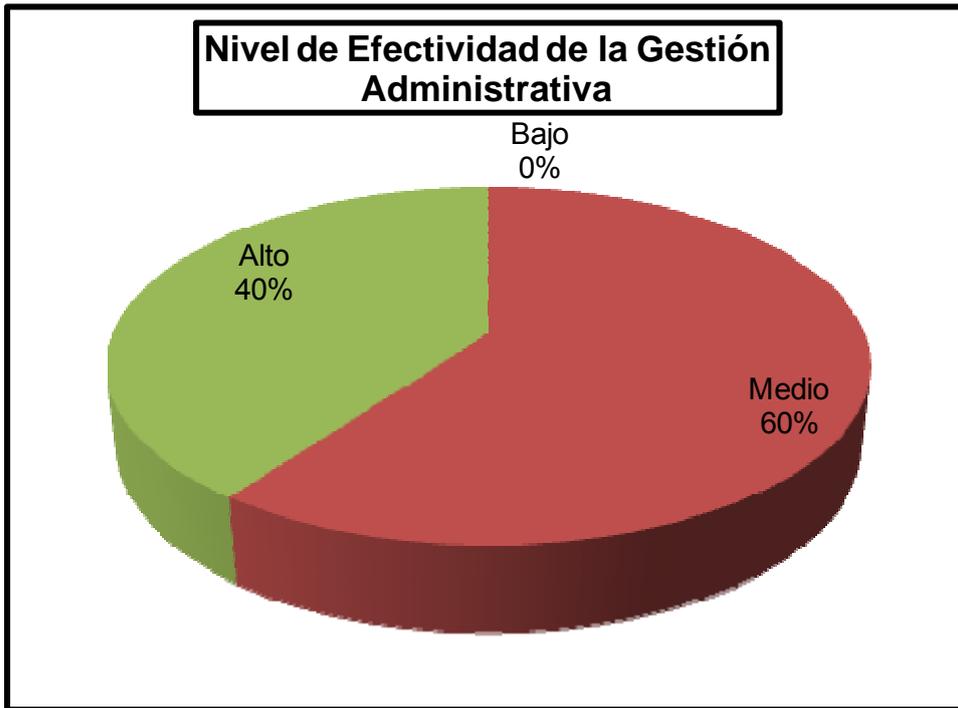




Nivel de calidad de los procesos administrativos y nivel de efectividad de la gestión administrativa: De la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pílancones S.R.L., Cajamarca – 2014

Nivel		Bajo		Medio		Alto	
		1	2	3	3		
Número	Variables	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
		1	Nivel de Calidad de los Procesos Administrativos	4	26,70	11	73,30
2	Nivel de Efectividad de la Gestión Administrativa	0	0,00	9	60,00	6	40,00





## Frecuencia de Ítems

ÍTEM P1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CASI NUNCA	2	13,3	13,3	13,3
	A VECES	9	60,0	60,0	73,3
	CASI SIEMPRE	3	20,0	20,0	93,3
	SIEMPRE	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

ÍTEM P2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CASI NUNCA	2	13,3	13,3	13,3
	A VECES	6	40,0	40,0	53,3
	CASI SIEMPRE	5	33,3	33,3	86,7
	SIEMPRE	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

ÍTEM P3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	7	46,7	46,7	46,7
	CASI SIEMPRE	6	40,0	40,0	86,7
	SIEMPRE	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

ÍTEM P4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NUNCA	1	6,7	6,7	6,7
	CASI NUNCA	4	26,7	26,7	33,3
	A VECES	6	40,0	40,0	73,3
	CASI SIEMPRE	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

ÍTEM P5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CASI NUNCA	3	20,0	20,0	20,0
	A VECES	5	33,3	33,3	53,3
	CASI SIEMPRE	6	40,0	40,0	93,3
	SIEMPRE	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

ÍTEM P6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CASI NUNCA	2	13,3	13,3	13,3
	A VECES	7	46,7	46,7	60,0
	CASI SIEMPRE	5	33,3	33,3	93,3
	SIEMPRE	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

ÍTEM P7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	8	53,3	53,3	53,3
	CASI SIEMPRE	7	46,7	46,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

ÍTEM P8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NUNCA	1	6,7	6,7	6,7
	CASI NUNCA	6	40,0	40,0	46,7
	A VECES	5	33,3	33,3	80,0
	CASI SIEMPRE	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

ÍTEM P9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	3	20,0	20,0	20,0
	CASI SIEMPRE	9	60,0	60,0	80,0
	SIEMPRE	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

ÍTEM P10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NUNCA	5	33,3	33,3	33,3
	CASI NUNCA	2	13,3	13,3	46,7
	A VECES	5	33,3	33,3	80,0
	CASI SIEMPRE	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

ÍTEM Nº 11					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CASI NUNCA	8	53,3	53,3	53,3
	A VECES	4	26,7	26,7	80,0
	CASI SIEMPRE	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

ÍTEM P12					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CASI NUNCA	2	13,3	13,3	13,3
	A VECES	11	73,3	73,3	86,7
	CASI SIEMPRE	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

ÍTEM P13					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NUNCA	1	6,7	6,7	6,7
	CASI NUNCA	4	26,7	26,7	33,3
	A VECES	10	66,7	66,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

ÍTEM P14					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NUNCA	5	33,3	33,3	33,3
	CASI NUNCA	4	26,7	26,7	60,0
	A VECES	4	26,7	26,7	86,7
	CASI SIEMPRE	1	6,7	6,7	93,3
	SIEMPRE	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

ÍTEM P15					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NUNCA	2	13,3	13,3	13,3
	CASI NUNCA	1	6,7	6,7	20,0
	A VECES	6	40,0	40,0	60,0
	CASI SIEMPRE	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

ÍTEM P16					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	4	26,7	26,7	26,7
	CASI SIEMPRE	10	66,7	66,7	93,3
	SIEMPRE	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	
ÍTEM P17					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CASI NUNCA	2	13,3	13,3	13,3
	A VECES	8	53,3	53,3	66,7
	CASI SIEMPRE	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	
ÍTEM P18					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CASI NUNCA	2	13,3	13,3	13,3
	A VECES	10	66,7	66,7	80,0
	CASI SIEMPRE	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	
ÍTEM P19					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CASI NUNCA	3	20,0	20,0	20,0
	A VECES	10	66,7	66,7	86,7
	CASI SIEMPRE	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	
ÍTEM P20					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	3	20,0	20,0	20,0
	CASI SIEMPRE	11	73,3	73,3	93,3
	SIEMPRE	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	
ÍTEM N° P21					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	1	6,7	6,7	6,7
	CASI SIEMPRE	6	40,0	40,0	46,7
	SIEMPRE	8	53,3	53,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

ÍTEM P22					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	1	6,7	6,7	6,7
	CASI SIEMPRE	4	26,7	26,7	33,3
	SIEMPRE	10	66,7	66,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

ÍTEM P23					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CASI SIEMPRE	5	33,3	33,3	33,3
	SIEMPRE	10	66,7	66,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

ÍTEM P24					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CASI NUNCA	1	6,7	6,7	6,7
	A VECES	5	33,3	33,3	40,0
	CASI SIEMPRE	9	60,0	60,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

ÍTEM P25					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	2	13,3	13,3	13,3
	CASI SIEMPRE	11	73,3	73,3	86,7
	SIEMPRE	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

ÍTEM P26					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CASI NUNCA	1	6,7	6,7	6,7
	A VECES	4	26,7	26,7	33,3
	CASI SIEMPRE	10	66,7	66,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

ÍTEM P27					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CASI NUNCA	3	20,0	20,0	20,0
	A VECES	9	60,0	60,0	80,0
	CASI SIEMPRE	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

ÍTEM P28					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	3	20,0	20,0	20,0
	CASI SIEMPRE	8	53,3	53,3	73,3
	SIEMPRE	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	6	40,0	40,0	40,0
	CASI SIEMPRE	6	40,0	40,0	80,0
	SIEMPRE	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

ÍTEM P30					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CASI NUNCA	1	6,7	6,7	6,7
	A VECES	10	66,7	66,7	73,3
	CASI SIEMPRE	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

ÍTEM P31					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	7	46,7	46,7	46,7
	CASI SIEMPRE	8	53,3	53,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

ÍTEM P32					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NUNCA	5	33,3	33,3	33,3
	CASI NUNCA	4	26,7	26,7	60,0
	A VECES	3	20,0	20,0	80,0
	CASI SIEMPRE	2	13,3	13,3	93,3
	SIEMPRE	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

ÍTEM P33					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NUNCA	4	26,7	26,7	26,7
	CASI NUNCA	5	33,3	33,3	60,0
	A VECES	5	33,3	33,3	93,3
	SIEMPRE	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

ÍTEM P34					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CASI NUNCA	5	33,3	33,3	33,3
	A VECES	9	60,0	60,0	93,3
	CASI SIEMPRE	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	
ÍTEM P35					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CASI NUNCA	2	13,3	13,3	13,3
	A VECES	10	66,7	66,7	80,0
	CASI SIEMPRE	2	13,3	13,3	93,3
	SIEMPRE	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	
ÍTEM P36					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CASI NUNCA	5	33,3	33,3	33,3
	A VECES	3	20,0	20,0	53,3
	CASI SIEMPRE	7	46,7	46,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	
ÍTEM P37					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CASI SIEMPRE	10	66,7	66,7	66,7
	SIEMPRE	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	
ÍTEM P38					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NUNCA	2	13,3	13,3	13,3
	CASI NUNCA	4	26,7	26,7	40,0
	A VECES	7	46,7	46,7	86,7
	CASI SIEMPRE	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	
ÍTEM P39					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NUNCA	2	13,3	13,3	13,3
	CASI NUNCA	6	40,0	40,0	53,3
	A VECES	5	33,3	33,3	86,7
	CASI SIEMPRE	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

ÍTEM P40					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	5	33,3	33,3	33,3
	CASI SIEMPRE	8	53,3	53,3	86,7
	SIEMPRE	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	
ÍTEM P41					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NUNCA	1	6,7	6,7	6,7
	CASI NUNCA	3	20,0	20,0	26,7
	A VECES	4	26,7	26,7	53,3
	CASI SIEMPRE	6	40,0	40,0	93,3
	SIEMPRE	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	
ÍTEM P42					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CASI NUNCA	1	6,7	6,7	6,7
	A VECES	5	33,3	33,3	40,0
	CASI SIEMPRE	9	60,0	60,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	
ÍTEM P43					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NUNCA	2	13,3	13,3	13,3
	CASI NUNCA	3	20,0	20,0	33,3
	A VECES	6	40,0	40,0	73,3
	CASI SIEMPRE	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	
ÍTEM P44					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CASI NUNCA	2	13,3	13,3	13,3
	A VECES	6	40,0	40,0	53,3
	CASI SIEMPRE	5	33,3	33,3	86,7
	SIEMPRE	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	
ÍTEM P45					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	6	40,0	40,0	40,0
	CASI SIEMPRE	7	46,7	46,7	86,7
	SIEMPRE	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

ÍTEM PD1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CASI NUNCA	3	20,0	20,0	20,0
	A VECES	6	40,0	40,0	60,0
	CASI SIEMPRE	4	26,7	26,7	86,7
	SIEMPRE	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	
ÍTEM PD2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CASI NUNCA	4	26,7	26,7	26,7
	A VECES	8	53,3	53,3	80,0
	CASI SIEMPRE	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	
ÍTEM PD3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CASI NUNCA	4	26,7	26,7	26,7
	A VECES	8	53,3	53,3	80,0
	CASI SIEMPRE	2	13,3	13,3	93,3
	SIEMPRE	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	
ÍTEM PD4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NUNCA	3	20,0	20,0	20,0
	CASI NUNCA	4	26,7	26,7	46,7
	A VECES	3	20,0	20,0	66,7
	CASI SIEMPRE	4	26,7	26,7	93,3
	SIEMPRE	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	
ÍTEM PD5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CASI NUNCA	1	6,7	6,7	6,7
	A VECES	2	13,3	13,3	20,0
	CASI SIEMPRE	9	60,0	60,0	80,0
	SIEMPRE	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	
ÍTEM PD6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CASI NUNCA	2	13,3	13,3	13,3
	A VECES	7	46,7	46,7	60,0
	CASI SIEMPRE	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

ÍTEM PD7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	1	6,7	6,7	6,7
	CASI SIEMPRE	7	46,7	46,7	53,3
	SIEMPRE	7	46,7	46,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	
ÍTEM PD8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	3	20,0	20,0	20,0
	CASI SIEMPRE	6	40,0	40,0	60,0
	SIEMPRE	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	
ÍTEM PD9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CASI NUNCA	3	20,0	20,0	20,0
	A VECES	6	40,0	40,0	60,0
	CASI SIEMPRE	5	33,3	33,3	93,3
	SIEMPRE	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	
ÍTEM PD10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CASI NUNCA	1	6,7	6,7	6,7
	A VECES	3	20,0	20,0	26,7
	CASI SIEMPRE	6	40,0	40,0	66,7
	SIEMPRE	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	
ÍTEM PD11					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	3	20,0	20,0	20,0
	CASI SIEMPRE	10	66,7	66,7	86,7
	SIEMPRE	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	
ÍTEM PD12					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	3	20,0	20,0	20,0
	CASI SIEMPRE	10	66,7	66,7	86,7
	SIEMPRE	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

ÍTEM PD13					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CASI SIEMPRE	3	20,0	20,0	20,0
	SIEMPRE	12	80,0	80,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	
ÍTEM PD14					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CASI NUNCA	4	26,7	26,7	26,7
	A VECES	6	40,0	40,0	66,7
	CASI SIEMPRE	3	20,0	20,0	86,7
	SIEMPRE	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	
ÍTEM PD15					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CASI SIEMPRE	7	46,7	46,7	46,7
	SIEMPRE	8	53,3	53,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	
ÍTEM PD16					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	3	20,0	20,0	20,0
	CASI SIEMPRE	6	40,0	40,0	60,0
	SIEMPRE	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	
ÍTEM PD17					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CASI SIEMPRE	6	40,0	40,0	40,0
	SIEMPRE	9	60,0	60,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	
ÍTEM PD18					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CASI NUNCA	2	13,3	13,3	13,3
	A VECES	5	33,3	33,3	46,7
	CASI SIEMPRE	6	40,0	40,0	86,7
	SIEMPRE	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

ÍTEM PD19					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NUNCA	1	6,7	6,7	6,7
	CASI NUNCA	2	13,3	13,3	20,0
	A VECES	6	40,0	40,0	60,0
	CASI SIEMPRE	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	
ÍTEM PD20					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	4	26,7	26,7	26,7
	CASI SIEMPRE	8	53,3	53,3	80,0
	SIEMPRE	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

### ANEXO G: Correlación de Pearson

		Nivel de calidad de los Procesos Administrativos	Nivel de Efectividad de la Gestión Administrativa
Nivel de calidad de los Procesos Administrativos	Pearson Correlation	1	<b>,878**</b>
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	15	15
Nivel de Efectividad de la Gestión Administrativa	Pearson Correlation	<b>,878**</b>	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	15	15

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (2 colas).

## ANEXO H: EE.FF. de la Empresa

RUC N° 20495711430		
Av. Industrial 431 Int. "D" - Cajamarca		
<b>ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS</b>		
Por el periodo terminado entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del año 2013		
(EXPRESADO EN S./NUEVOS SOLES)		
	31/12/2013	31/12/2012
Ventas	4.163.203,28	5.678.209,73
(+) Otros Ingreos Operacionales	0,00	121.931,13
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>4.163.203,28</b>	<b>5.738.439,00</b>
(-) Costo de Ventas		61.701,86
(-) <b>Gastos Operativos</b>	<b>3.464.734,17</b>	<b>4.943.627,34</b>
Gastos Administrativos	385.282,60	1.119.875,28
Gastos de Ventas	3.079.451,57	3.823.752,06
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>698.469,11</b>	<b>794.811,66</b>
(+/-) <b>Otros Ingresos y/o egresos</b>	<b>-415.604,81</b>	<b>-490.745,85</b>
Ingresos Diversos	-	-
Ingresos Financieros	101.014,59	67.362,49
Otros Ingresos	16.711,01	
Gastos Financieros	(533.330,41)	(558.108,34)
Ingresos Excepcionales	-	-
Cargas Excepcionales	0,00	0,00
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>282.864,30</b>	<b>304.065,81</b>
(-) Distribucion legal de la renta	(14.143,22)	(15.203,29)
<b>UTILIDAD DESP. PARTICIPACIONES</b>	<b>268.721,08</b>	<b>288.862,52</b>
(-) Impuesto a la Renta 30%	80.616,32	86.658,76
<b>UTILIDAD DE LIBRE DISPOSICION</b>	<b>188.104,76</b>	<b>202.203,76</b>
Cajamarca, 31 de Marzo de 2014		

**CRUZ DE LA VOLADURA SERVICIOS GENERALES PILANCONES SRL**  
**RUC N° 20495711430**  
**Av. Industrial 431 Int. "D" - Cajamarca**

**BALANCE GENERAL**

Por el periodo terminado entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del año 2013

(EXPRESADO EN S/. NUEVOS SOLES)

(Notas A y B)

<b>ACTIVO</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>PASIVO</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>Activo Corriente</b>			<b>Pasivo Corriente</b>		
Caja y Bancos (Nota 01 )	17.775,60	174.484,52	Efectivo y Equivalente de Efectivo (Nota 01)	36,32	32,14
Valores	736,10	736,10	Tributos y contraprestacion y aportes al Sit. P. (12)	24723,36	82409,58
Tributos, contrap. Y Aportes	9.996,84	5.652,57	Remuneraciones por Pagar (Nota 09 )	132.213,69	121.961,29
Ctas Cobrar Comerciales(nota 02)	803.343,98	1.243.788,84	Cuentas por pagar Comerciales - Terceros	569.659,91	723.871,41
Cargas Diferidas (Nota 04 )	245.428,08	533.045,70	Obligaciones Financieras	1.711.767,02	2.238.296,88
Ganancias Diferidas (nota 04)	4.612,52	10.776,97	Cuentas por pagar diversas Terceros	-	44.632,30
Sumistros Diversos (nota 03)	10.505,74	-	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>2.438.400,30</b>	<b>3.211.203,60</b>
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>1.092.398,86</b>	<b>1.968.484,70</b>	<b>Pasivo No Corriente</b>		
<b>Activo No Corriente</b>			Cuentas por Pagar Diversas a largo plazo (Nota 12)	56.282,98	899.984,04
Inmueble, Maquinaria y Equipo (Nota 05 )	8.415.278,56	8.137.847,88	<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>56.282,98</b>	<b>899.984,04</b>
Depreciación Acumulada (Nota 06 )	(4.838.215,71)	(3.970.118,55)	<b>Total Pasivo</b>	<b>2.494.683,28</b>	<b>4.111.187,64</b>
Intangibles	1.294,10	1.888,20	<b>Patrimonio</b>		
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>3.578.356,95</b>	<b>4.169.617,53</b>	Capital (Nota 13)	1.562.000,00	1.562.000,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>4.670.755,81</b>	<b>6.138.102,23</b>	Resultados Acumulados (nota 14)	444.778,26	282.931,21
			Resultado del Ejercicio (nota 14)	169.294,28	181.983,38
			<b>Total Patrimonio</b>	<b>2.176.072,54</b>	<b>2.026.914,59</b>
			<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>4.670.755,82</b>	<b>6.138.102,23</b>

Cajamarca, 31 de Marzo de 2014

## ANEXO I: Análisis de Ratios Financieros

Adicionalmente para constatar los resultados obtenidos sobre eficiencia y eficacia de la variable, nivel de efectividad de la gestión administrativa, se contrastó con los ratios adquiridos de la empresa, correspondientes al año 2013, que son los siguientes: ratios de liquidez, gestión, endeudamiento y rentabilidad, los cuales muestran lo siguiente:

Con respecto a los ratios de liquidez, la razón corriente, en el año 2013, por cada sol de deuda a corto plazo la empresa Cruz de la Voladura SRL. Contaba con S/. 0,448 para cubrirla, inferior al año 2012 que registraba un S/. 0,613 para cubrir su deuda.

Para el indicador de prueba ácida, en el año 2013, por cada sol de deuda a corto plazo la empresa Cruz de la Voladura SRL. Contaba con S/. 0,448 para cubrirla en forma inmediata, inferior al año 2012 que registraba un S/. 0,613 para cubrir su deuda inmediatamente.

Con respecto al capital de trabajo, En el año 2013, después de cubrir todas sus obligaciones, la empresa. Tenía un déficit de S/.-1,346.001,44 y no puede cubrir sus gastos operativos y continuar con sus actividades, datos inferiores al año 2012, que tenía un déficit de S/. -1,242.718, 90.

Sobre la prueba defensiva, En el año 2013, la empresa. Contaba con 0,73% de liquidez para operar sin recurrir a los flujos de venta, igualmente datos inferiores con respecto al año 2012, que contaba con 5.43% de liquidez.

En relación a los ratios de Gestión, la rotación de cartera. En el año 2013, la empresa Cruz de la Voladura SRL. Convirtió en efectivo sus cuentas por cobrar en 88,51 días o rotaron 4,07 veces en el periodo y para el año 2012, convirtió en efectivo sus cuentas por cobrar en 64,89 días o rotaron 5,55 veces en el periodo.

Teniendo en cuenta el índice de rotación de caja y bancos, En el año 2013, la empresa. Contaba con una liquidez para cubrir 1,54 días de venta, cantidad inferior al año 2012, que contaba con 11.06 días de venta.

Los ratios de endeudamiento mostraron que para la razón de deuda, En el año 2013, los activos de la empresa. Han sido financiados en un 53,41 % con recursos de terceros, y el 46.59% con recursos de sus propietarios; mientras que para el año 2012, ha financiado 66.98% con recursos de terceros y 33.02% con recursos propios.

Con respecto a la composición de deuda, En el año 2013, del total de la deuda de la empresa. El 97,74 % requería ser cubierta en un periodo menor de un año y el restante (2,26 %) en un periodo mayor de un año. Y para el año 2012, el 78,11 % la empresa requería ser cubierta en un periodo menor de un año y el restante (21,89 %) en un periodo mayor de un año.

Teniendo en cuenta, los índices de cobertura de intereses, la empresa para el año 2013, generó utilidades operativas que le permitieron cubrir 3,80 veces sus intereses, es decir por cada S/ 1.00 de Intereses que pagó, tenía S/ 3,80 para cubrirlos, para el 2012, generó utilidades operativas que le permitieron cubrir 3,75 veces sus intereses, es decir por cada S/ 1.00 de Intereses que pagó, tenía S/ 3,75 para cubrirlos.

Finalmente los ratios de rentabilidad mostraron que para el índice de rentabilidad sobre ventas, La rentabilidad neta de las ventas durante el año 2013, de la empresa. Ha sido del 4,52 %, y durante el año 2012, por cada unidad de ventas se ha generado una rentabilidad neta del 3,56 %.

Rentabilidad Sobre Activos (ROA), reflejaron que para el año 2013, la empresa, ha obtenido una rentabilidad económica del 4,03 %. Es decir la gerencia no fue capaz de hacer rendir los recursos confiados a ella en un 4,03 %. Y para el 2012, ha obtenido una rentabilidad económica del 3,29 %. Es decir la gerencia no fue capaz de hacer rendir los recursos confiados a ella en un 3,29 %.

Rentabilidad Sobre Patrimonio (ROE), En el año 2013, Cruz de la Voladura SRL. Ha obtenido una rentabilidad sobre el Patrimonio del 8,64 %. Es decir, los propietarios de la empresa han obtenido un 8,64 % de rendimiento sobre su inversión. En el año 2012, Cruz de la Voladura SRL. Ha obtenido una rentabilidad sobre el Patrimonio del 9,98%. Es decir, los propietarios de la empresa han obtenido un 9,98 % de rendimiento sobre su inversión.

