

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración



“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN FUNCIÓN DEL
PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA EDICIONES
LIBRO AMIGO E.I.R.L. – PERU 2019”

Tesis para optar el título profesional de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Autores:

Johnny Jeancarlo Brache Mendoza

Roxana Patricia Huaman Martinez

Asesor:

Mg. César Eduardo Lavado Bocanegra

Lima - Perú

2021

Dedicatoria

Este trabajo de investigación lo dedico a mis padres y hermanos por estar siempre a mi lado,
a mis sobrinos, Mateo y Daniela, porque desde el día que nacieron han sido mi inspiración,
para ser mejor en el ámbito personal y profesional.

Roxana

El presente trabajo lo dedico con todo mi corazón y cariño a mis dos grandes motivos en la
vida, mis dos hijos Andrew y Gianluca, ya que ellos son mi mayor fuente de inspiración y
dedicación.

A mis abuelos y a mi madre que allá en el cielo me guían y no me dejan decaer y que me
enseñaron a ser siempre perseverante en la vida y que cumpla con mis ideales.

Jeancarlo

Agradecimiento

A mi hermana Mariela, porque desde el día que nací me ha demostrado su apoyo
incondicional en cada paso que he dado.

A mi novio Manuel, por ser la persona que me impulso a cumplir mí meta de estudiar esta
hermosa carrera y por ser mi compañero incondicional en la vida.

Roxana

A todo mi entorno familiar, cada quien me ha apoyado de distinta manera, siempre estaré
agradecido por cada uno de sus consejos y apoyo incondicional.

Jeancarlo

Tabla de Contenido

Dedicatoria.....	2
Agradecimiento.....	3
Índice de Tablas.....	7
Índice de Figuras.....	8
Resumen.....	9
Capítulo I. Introducción.....	10
Realidad Problemática.....	10
Marco teórico.....	14
Antecedentes.....	15
Internacionales.....	15
Nacionales.....	21
Bases teóricas.....	29
Definición de la Gestión Administrativa.....	29
Importancia de la Gestión Administrativa.....	30
Proceso Administrativo.....	30
Dimensiones del Proceso Administrativo.....	32
Dimensión Planificación.....	32
Dimensión Organización.....	35
Dimensión Dirección.....	37
Dimensión Control.....	38
Marco Conceptual.....	41

Formulación del Problema.....	44
Formulación del Problema Específico.....	45
Objetivos.....	45
Objetivo General.....	45
Objetivos Específicos.....	45
Justificación.....	46
Justificación Práctica.....	46
Limitaciones.....	46
Hipótesis.....	47
Capítulo II. Metodología.....	48
Tipo de Investigación.....	48
Unidad del estudio.....	49
Población y Muestra.....	49
Población.....	49
Muestra.....	49
Técnicas del Instrumento.....	50
Procedimiento de recolección, tratamiento y análisis de datos.....	51
Aspecto Éticos.....	52
Capítulo III. Resultados.....	53
Análisis Descriptivo de las Dimensiones del Proceso Administrativo.....	53
Planificación.....	54
Organización.....	57
Dirección.....	61

Control.....	65
Proceso Administrativo.....	68
Capítulo IV. Discusión y Conclusiones.....	71
Discusión.....	71
Conclusiones.....	74
Referencias.....	76
Anexos.....	80

Índice de Tablas

Tabla 1: Estadísticas de fiabilidad.....	51
Tabla 2: Descripción de dimensiones, indicadores y preguntas.....	53
Tabla 3: Interpretación de la escala de valor de los baremos.....	54
Tabla 4: Descripción de los indicadores de la Dimensión Planificación.....	54
Tabla 5: Ponderación de rangos y niveles en la dimensión Planificación.....	56
Tabla 6: Descripción de los indicadores de la Dimensión Organización.....	58
Tabla 7: Ponderación de rangos y niveles en la dimensión Organización.....	59
Tabla 8: Descripción de los indicadores de la Dimensión Dirección.....	61
Tabla 9: Ponderación de rangos y niveles en la dimensión Dirección.....	63
Tabla 10: Descripción de los indicadores de la Dimensión Control.....	65
Tabla 11: Ponderación de rangos y niveles en la dimensión Control.....	66
Tabla 12: Ponderación de rangos y niveles del Proceso Administrativo.....	68

Índice de Figuras

Figura 1: Funciones del proceso administrativo según autores clásicos y neoclásicos.....	31
Figura 2: Procesos Administrativos.....	31
Figura 3: Funciones del Proceso Administrativo en los diversos niveles de la empresas.....	41
Figura 4: Descripción de los indicadores de la Dimensión Planificación.....	55
Figura 5: Resultados en la Dimensión Planificación.....	57
Figura 6: Descripción de los resultados en la Dimensión Organización.....	58
Figura 7: Resultados hallados en la Dimensión Organización.....	60
Figura 8: Descripción de los resultados en la Dimensión Dirección.....	62
Figura 9: Resultados hallados en la Dimensión Dirección.....	63
Figura 10: Descripción de los resultados en la Dimensión Control.....	65
Figura 11: Resultados hallados en la Dimensión Control.....	67
Figura 12: Resultados hallados en el Proceso Administrativo.....	69

RESUMEN

La investigación tuvo como finalidad describir la gestión administrativa en función del proceso administrativo de la empresa Ediciones Libro Amigo E.I.R.L en el año 2019, a fin de explicar cómo se realizaron sus cuatro dimensiones, que son planificación, organización, dirección y control; y así comprender como se realizan sus procesos desde el punto de vista del personal que integra esta empresa.

La investigación fue cuantitativa, el estudio fue descriptivo, transversal, bajo un diseño no experimental, la muestra fue conformada por cinco (05) colaboradores de la empresa, esta muestra fue seleccionada a través del muestreo censal. Por otro lado, la técnica que se empleó fue la encuesta en la cual se utilizó la escala de Likert y su instrumento es una adaptación del cuestionario, elaborado por Liliana Correa Cordero (2017) que consta de veinte (20) preguntas, el mismo que fue validado por tres (03) expertos, mediante el cual se recogió información sobre las cuatro dimensiones del proceso administrativo. Se midió el nivel de fiabilidad con el programa SPSS versión 25, se procesó la información con el procesador de datos Excel y se demostró la validez y confiabilidad mediante el Alfa de Cronbach.

Se concluyó que la Gestión Administrativa en función del Proceso Administrativo de la Empresa Ediciones Libro Amigo E.I.R.L - 2019, se realizó en un nivel medio, lo que evidencia un limitado conocimiento en cada una de las dimensiones del proceso administrativo.

Palabras Claves: Proceso Administrativo, Gestión Administrativa, MYPE, Sector Editorial.

Capítulo I. Introducción

En el presente capítulo se explicará la realidad problemática, el marco teórico que contiene los antecedentes y bases teóricas. Posteriormente, se mostrará el marco conceptual, luego se expondrá el problema de investigación, así como los objetivos. Finalmente, se menciona la justificación y limitaciones del trabajo de investigación.

1.1. Realidad problemática

A pesar que la administración como disciplina es relativamente nueva, la historia del pensamiento administrativo es muy antigua, ya que nace con el hombre mismo, puesto que en todo tiempo ha habido la necesidad de coordinar actividades, tomar decisiones y ejecutar; de ahí que en la administración antigua se encuentran muchos de los fundamentos administrativos de la actualidad, tanto en el nuevo testamento, así como en la forma de conducir los asuntos en la antigua Grecia, Egipto, Roma y China, en donde se encuentran vestigios del proceso administrativo. Hurtado (2008).

Según Villareal (2013) “desde las culturas más antiguas hasta la sociedad actual, se observa que es frecuente la necesidad de planificar, organizar, dirigir y controlar; la cual ha sido aplicada según el contexto que se tiene”.

En ese sentido, podemos decir que la administración se realiza desde la antigüedad a través del proceso administrativo, guardando relación directa con la humanidad desde que ésta usó la razón y buscó distintas maneras en cómo llevar a cabo acciones que respondan a un objetivo, a fin de conseguir un logro tanto individual como social.

Según Hurtado (2008) “gestión administrativa es importante a nivel mundial, siendo una disciplina que recopila conocimientos científicos, conceptos, teorías, entre más elementos, que dependerán a su vez de las habilidades de los expertos en administración, aplicando lo aprendido en el logro de los objetivos organizacionales de su empresa”.

Coque (2016), agrega que hoy en día a nivel mundial, la Gestión Administrativa forma parte primordial de las empresas, sirviendo como base para su ejecución, ya que engloba las funciones del proceso administrativo, que servirán para cumplir una óptima articulación.

Según Torres (2015), la Gestión Administrativa forma parte esencial del progreso y evolución de las empresas, sin embargo, la mayoría brinda sus servicios sin determinar cómo afectaría el usar herramientas administrativas, las cuales lograrían coadyuvar de manera correcta su proceso administrativo, estableciendo metas que garanticen el éxito dentro de la organización.

Para Grández (2018) "el Proceso Administrativo forma parte de la gestión administrativa y se realiza a través de cuatro (04) funciones específicas, entre ellas la planificación, organización, dirección y control", resaltando que estos procesos se interrelacionan sinérgicamente de tal forma que nos permita obtener las metas y objetivos deseados a corto, mediano y largo plazo, evitando de esta manera posibles riesgos que nos impidan desarrollar y crecer como empresa.

Por lo expuesto, podemos decir que las empresas de todo el mundo, tienen como base fundamental al Proceso Administrativo, que contemplan cuatro (04) funciones las cuales son: Planificación, Organización, Dirección y Control, que forman parte esencial de la Gestión Administrativa y que su óptima ejecución, será un factor decisivo en el cumplimiento de sus metas y objetivos, complementándose además por los conocimientos teóricos, herramientas administrativas y habilidades gerenciales del administrador. Es decir, ha evolucionado la manera de administrar, complementándose con herramientas de gestión que nos apoyan a innovar, optimizar tiempos y obtener el máximo beneficio para alcanzar nuestros objetivos. Peter Drucker dijo en una ocasión: "No hay países pobres ni países ricos,

lo que existe son países pobremente administrados y países ricamente administrados” (Citado en Darío Hurtado, 2008).

Según la Cámara de Comercio de Lima (2018), “Las pequeñas y medianas empresas tienen un papel importante en la economía nacional dado que aportan significativamente al Producto Bruto Interno (PBI) y dan empleo al 75% de la Población Económicamente Activa (PEA). Asimismo, el Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2013), refiere que el 99.6% de empresas que hay en el Perú producen el 47% del PBI, de este porcentaje el 96.6% son micro y pequeñas empresas. Esto indica que las MYPE en el Perú, aportan de manera significativa al desarrollo de la economía en el país; uno de los rubros empresariales que contribuyen también de manera importante al crecimiento económico, es el correspondiente al sector editorial.

Chumbiauca (2016) precisa que, en el Perú, en el transcurso de los últimos años los editores han buscado solucionar los problemas de su sector, queriendo de esta manera profesionalizarse a fin de fortalecerse. Asimismo, el Portal de Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) en un informe sobre la industria editorial en el Perú, menciona que según el estudio de la CPL con la consultoría de Cerlalc – Unesco, del 2000 al 2016, la cantidad de agentes editores se ha multiplicado en nuestro país, allí también se señala que prácticamente la mitad de este total son personas naturales y entidades no especializadas en el sector editorial.

La Dirección General de Industrias Culturales y Artes del Ministerio de Cultura (2016), identifica al editor peruano con un enfoque de emprendimiento comercial y que su distribución posee la misma estructura a los agentes editoriales en la Región de América Latina, además precisa que en el Perú se tiene identificado a 336 editoriales, siendo principalmente las del segmento comercial.

La empresa Ediciones Libro Amigo E.I.R.L. es una MYPE peruana dedicada a los

rubros editoriales y libreros, especializada en la importación y distribución de libros de material psicopedagógico, comprometido con el desarrollo de la educación y la cultura. Inicio sus labores en el Centro de Lima, contando en aquel entonces con dos colaboradores que apoyaban en la importación, venta de libros y revistas de diversos tipos. Al transcurrir el tiempo, vieron que los materiales de psicología educativa eran muy demandados y a su vez rentables, lo que generó el especializarse en la venta de este tipo de material. En la actualidad, su domicilio fiscal se encuentra en el distrito de San Isidro bajo la denominación de “Ediciones Libro Amigo E.I.R.L.

Las empresas de hoy en día, han sido objeto de diversos estudios y menciones, en múltiples medios de comunicación durante los últimos años, enfatizando su aporte en la creación de fuentes de empleo, contribuyendo de esta manera en el desarrollo de la sociedad. (Cohen & Baralla, 2012).

Para Bermúdez (2015) uno de los muchos problemas que cuentan las empresas, es que no cuentan con conocimiento sobre cómo realizar una adecuada gestión administrativa, trabajando con conceptos básicos. Es por ello que, a pesar de que generan grandes ingresos al país, muchas empresas no logran la competitividad en el mercado y desaparecen al transcurrir los años.

Para Trujillo (2012) refiere que la gestión implica un sinnúmero de requerimientos los cuales son de vital importancia para obtener los objetivos organizacionales deseados, es por ello que, aunque a simple vista la gestión parece sencilla, en la realidad es todo lo contrario, ya que se necesita contar con un gestor altamente capacitado. “Las empresas que sobreviven en el tiempo son aquellas que se adaptan de forma inmediata a los cambios y un cambio fundamental es la especialización de la gestión; las empresas técnicamente estructuradas y lideradas sobreviven” (Guerrero, 2015, p.75).

Según Salinas (2013) la gestión de las empresas no se puede sostener con un manejo de forma empírica, es necesario contar con un profundo conocimiento de los procesos administrativos y de los mercados actuales, apoyándose además en herramientas tecnológicas.

Se puede decir entonces, que la mayoría de organizaciones al trabajar de manera empírica y no trata de especializarse en el campo de la gestión, desaparecen con el tiempo, ya que el gestionar implica contar con una serie de conocimientos y técnicas, las cuales se complementan con herramientas tecnológicas de gestión, que ayudan a lograr una mayor eficiencia, debiendo además adaptarse a los cambios del entorno en el mercado; es por ello, que toda empresa debería realizar un análisis interno a fin de describir, conocer y determinar las mejoras necesarias para su gestión, teniendo como punto de inicio el conocer la realidad de su proceso administrativo y como se está efectuando, ya que es la base fundamental, según los autores.

Ante lo mencionado, el presente trabajo de investigación busca describir la gestión administrativa, en función del proceso administrativo de la empresa Ediciones Libro Amigo E.I.R.L. del Perú, durante el año 2019, con el fin de mencionar cómo fue su desempeño en las etapas de planificación, organización, dirección y control, que componen el proceso administrativo de la mencionada empresa, las cuales han permitido lograr una eficiencia de gestión y mayor probabilidad de éxito o por el contrario han obstaculizado su desarrollo.

1.2. Marco Teórico

Sabino (1992) menciona que "el marco teórico tiene como finalidad dar coherencia y orden a los conocimientos que se abordan relacionado al tema de investigación". Por tal motivo, los antecedentes del estudio están conformados por trabajos previos, que se relacionan con esta investigación y de los cuales se obtiene de una base teórica que la respalda, fue necesario buscar antecedentes de las variables y

estos están detallados de la siguiente manera:

1.2.1. Antecedentes

a) Internacionales. Barrios (2015), en una tesis para obtener el título profesional en Administración de Empresas sustentó el trabajo “Gestión Empresarial en las Pequeñas Empresas que prestan los Servicios para Fiestas en Los Municipios de Colomba Cosa Cuca y Coatepeque”, en el país de Guatemala, para la Universidad Rafael Landívar.

El objetivo de la tesis fue determinar cómo se realiza la gestión en las pequeñas empresas, que brindan servicios en los Municipios de Colomba, Costa Cuca y Coatepeque, Quetzaltenango. Se desarrolló una investigación descriptiva, con una población de 06 gerentes (01 gerente por cada empresa) y 19 colaboradores (total de colaboradores de las 06 empresas), a quienes se les realizó entrevistas.

Los hallazgos encontrados indicaron que, el 87% de los gerentes entrevistados respondieron que, si conocen la planeación, mientras que el 79% de los colaboradores indicaron desconocer que es la planeación y el resto la conoce, pero no técnicamente. El 83% de los gerentes indicaron que no cuentan con un plan estratégico para definir metas a largo plazo, ya que consideran no ser necesario o que les demandaría tiempo. El 67% de los gerentes indican que, si conocen que es la organización, por otro lado, el 79% de los colaboradores, desconoce en qué consiste la organización. El 100% de los entrevistados, indican si tienen claras sus funciones dentro de la empresa, agregando además que el liderazgo es autocrático, que su comunicación es cruzada y que, en el proceso de Control, si se realiza en la empresa a través de la observación, precisan que el 67% de los gerentes utiliza el tipo de control concurrente y el 33% restante usa el control correctivo. Agrega también que, el 84% de los colaboradores consideran que el tipo de control empleado es el concurrente y el 16% restante considera que se hace de modo correctivo. Finalmente, el 100% de los gerentes indican que no se capacita al personal.

Las conclusiones de esta investigación nos indican que la gestión no se realiza de manera adecuada, aun cuando sus gerentes indican lo contrario, causando dificultad al integrar cada uno de los procesos administrativos. Con respecto al proceso de Planificación los entrevistados mencionaron realizar algún tipo de planificación, pero solo para algunas actividades de corto plazo lo que obstruye establecer las acciones para lograr las metas y objetivos. En el proceso de Organización las empresas manejan de manera informal sus estructuras organizacionales y las funciones de los colaboradores puede variar de acuerdo a cada actividad realizada en los eventos que manejan, agregando además que no se realizan capacitaciones al personal ya que las actividades que se realizan no son complejas y por lo tanto no ameritan, otro proceso es el de Dirección, siendo según los entrevistados muy positivo ya que se mantiene una eficiente comunicación entre los gerentes y colaboradores, manejándose un efectivo liderazgo por parte de las gerencias, quienes motivan a sus empleados a través de compensaciones económicas. Por último, en el proceso de Control los entrevistados mencionaron que esta se lleva de manera concurrente en las actividades mediante la observación, sin embargo, el autor menciona que solo algunos pasos del mismo son aplicados, es decir de manera parcial.

Según el autor indica en su conclusión, que al no gestionar de manera correcta la empresa, esto genera problemas e inconvenientes en la articulación de los procesos administrativos, lo que afectará en contar con una eficiente gestión administrativa, siendo relevante para la presente investigación ya que se busca conocer como los procesos administrativos se realizan en el entorno empresarial.

Tapia (2017), en un trabajo de investigación para optar el grado académico de Magíster en Administración de Empresas, sustento “Análisis del Proceso Administrativo de la Microempresa QUIMILIMPIEZA en la ciudad de Esmeraldas”, en el país de Ecuador, para la Universidad Católica del Ecuador.

El objetivo de la tesis, fue analizar el proceso administrativo de la microempresa “Quimi Limpieza” para conocer la situación actual del negocio y determinar estrategias administrativas de mejora. Desarrolló una investigación descriptiva, con una población de un (01) Gerente propietario y diez (10) funcionarios que laboran en la microempresa como colaboradores.

Los hallazgos de esta investigación nos indican que, entre las principales deficiencias identificadas en el proceso de organización, se pudo notar que en la empresa no se ha establecido una estructura organizativa. En el proceso de dirección, aunque la empresa cuenta con ciertos procesos en los que se premia y se recompensa la eficiencia en el desempeño de las labores de los empleados, no son procesos formales y continuados que se establezcan para hacer sentir de mejor forma a los trabajadores, respecto de la comunicación, no se llevan a cabo procesos formales de comunicación, sólo se comunican ciertas novedades de manera informal. El liderazgo que se aplica en la empresa es autocrítico, pues solo la gerente propietaria toma las decisiones de forma única y personal. En el proceso de control la supervisión es efectuada de igual manera por la gerente por medio de la observación, mientras que en el área de ventas es supervisada por los reportes de los vendedores. Asimismo, no se han encontrado reportes de evaluaciones que midan el desempeño de los empleados en el cumplimiento de su labor

Las conclusiones de esta investigación nos indican, que al no contar con una estructura organizativa que defina los roles dentro de la empresa, genera desconocimiento en el personal, con respecto a sus funciones del puesto que deberían tener dentro de la empresa, ya que no existe un manual de organización y función, desconociendo así sus objetivos y metas. Por otro lado, el proceso de dirección, es realizado en base al criterio empírico de la gerente propietaria. Respecto del control, no se han desarrollado evaluaciones

de personal que midan el desempeño de los colaboradores, así como también, no se han aplicado indicadores que evalúen la gestión administrativa organizacional.

Lo que concluye el autor es que, al no tener definido los elementos que conforman cada una de las dimensiones del proceso administrativo, esto desarrolla una falta de organización y desmotiva al personal, evitando que dicha empresa pueda seguir creciendo, ya que se trabaja solo en base al criterio empírico. Los hallazgos encontrados en esta investigación, son de utilidad para saber cómo el no contar con los conocimientos especializados de gestión en las etapas de planificación, organización, dirección y control, afectan de manera significativa en el ámbito empresarial.

López (2013), en una tesis para la obtención del título de Ingeniera en Contaduría Pública y Auditoría, sustentó el “Análisis del proceso administrativo y su incidencia en la operatividad de la empresa Mercredi S.A, ubicada en el Cantón El Triunfo, Provincia del Guayas”, en el país de Ecuador, para la universidad de Milagro.

El objetivo de la tesis fue analizar cómo el proceso administrativo incide en la operatividad de la empresa, para conocer la situación actual del negocio y su posición en el mercado competitivo. Desarrolló una investigación descriptiva, explicativa y de campo, con una población de 11 personas (1 propietario y 10 empleados)

Los hallazgos de esta investigación nos indican que el 100% de los empleados indican que no existe dentro de la organización una misión y una visión de la empresa, es por ello que la empresa no alcanza su máximo nivel y no logran proyectarse, para ir mejorando con el pasar del tiempo. También indicaron el 100% que no existe ningún tipo de control internamente en la empresa, es por ello que se evidencia el desconocimiento de la importancia que tiene la aplicación de un sistema de control en la empresa, para lograr eficiencia en las operaciones. Con respecto a la periodicidad de incentivos que reciben los empleados, el 10% lo considero que se realiza siempre, otro 10% considera que rara vez y

el 80% considera que nunca se realiza algún tipo de incentivo, es evidente la falta de cobertura de motivación al personal, en este caso, el encargado de conseguir clientes es quien siempre recibe incentivos; por lo tanto, los demás empleados consideran que la entrega de incentivos no es equitativa.

Las conclusiones de esta investigación indican, que los procesos administrativos son deficientes, esto afecta en las labores de los empleados y operatividad de la empresa. Con respecto al proceso de Planificación, no cuenta con la misión, visión y objetivos, generando que los empleados no tengan un horizonte adecuado, en el proceso de Dirección, no se tienen definidas las funciones de los empleados por parte de la gerencia, generando duplicidad de función y desorden en las actividades a realizar, desaprovechando de esta manera el potencial de cada empleado. Asimismo, no se cuenta con incentivos equitativos, motivo por el cual los empleados no se esfuerzan por cumplir las tareas asignadas lo cual crea desmotivación y falta de compromiso hacia la empresa. Por último, no existe un mecanismo para efectuar el proceso de Control, lo cual impide medir el nivel de eficiencia y eficacia como aporte al desarrollo de la empresa.

Según el autor indica en su conclusión, que el proceso administrativo, no se realiza de manera adecuada afectando la funcionalidad de la empresa, lo que es significativo para nuestra investigación ya que describe las dimensiones del proceso administrativo al interior de la empresa.

Flores (2015), en una tesis para optar al título de Maestría en Gerencia Empresarial, sustentó “Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en COPROABAS, Jinotega 2010 - 2013”, en el país de Nicaragua, para la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.

El objetivo de la tesis fue analizar los pasos del proceso administrativo y su incidencia en la Gestión Empresarial aplicados en la cooperativa COPROABAS Jinotega

2010 - 2013. Desarrolló una investigación descriptiva no experimental con una metodología exploratoria no estructurada, con una población de 15 colaboradores, 02 jefes de áreas y 01 gerente.

Los hallazgos de esta investigación muestran que el proceso Administrativo y Gestión Empresarial de la Cooperativa de Producto de Alimentos Básicos RL, se lleva acabo de forma parcial ya que no se llevan de forma correcta las funciones del proceso administrativo. Se evaluó el desempeño de gestión Administrativa por parte de los colaboradores, a través de encuesta y se observó que no existe un sistema motivacional para el personal, de manera que este pueda ejercer de manera eficiente su labor.

La conclusión de esta investigación es que los procesos administrativos no se realizaban de manera correcta, viéndose limitada por los pobres conocimientos administrativos de la alta dirección, generando una baja gestión.

Lo que concluye el autor es que, debido a no contar con un adecuado conocimiento por parte de la gerencia, cada una de las dimensiones que forman el proceso administrativo se vieron afectadas, realizando por ende una mala gestión. Este dato es de utilidad para describir cómo afecta el no gestionar de manera adecuada el proceso administrativo.

Silva (2012), en su trabajo de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas, sustentó “La gestión Administrativa y su efecto en las Ventas del Supermercado Balarezo Paez Cia. Ltda del Cantón Salcedo”, en el país de Ecuador, para la Universidad Técnica de Ambato.

El objetivo de la tesis fue analizar el enfoque de la gestión administrativa y su impacto en las ventas del Supermercado Balarezo Páez CIA. Ltda. del cantón Salcedo. Desarrolló una investigación descriptiva, cuantitativa, experimental, exploratoria, explicativa, de campo, documental-bibliográfica con una muestra de 155 personas.

Los hallazgos de esta investigación nos indican que el 9,7% consideran que siempre existe una planificación en la empresa, el 32,3% consideran que casi siempre existe y el 58,1% consideran que nunca existe una planificación en la empresa, para un alto número de encuestados se manifiesta que nunca se efectúa una eficiente planificación de cada una de las actividades en la empresa, lo cual afecta al servicio y a la imagen empresarial. El 29,7% de los encuestados califican la estructura organizativa como eficiente, y el 70,3% lo califica como deficiente, para un alto número de los encuestados, la estructura organizativa es deficiente, ya que existen falencias en sus funciones afectando a la empresa. Según las personas encuestadas el 82,6% si creen necesario que se establezca un cambio en el área administrativa y el 17,4% no lo creen necesario, se evidencia la necesidad de efectuar un cambio en el área administrativa, ya que no existe integración de funciones lo cual genera descoordinación.

Las conclusiones de esta investigación nos indica que, las actividades no se planifican adecuadamente, por lo que no existe un compromiso del personal, su estructura organizacional no cuenta con una efectiva coordinación, no existe un control en las áreas, además de que se debería realizar un cambio en el manejo administrativo, a fin de generar liderazgo y autoridad para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Lo que el autor concluye, es que las etapas del proceso administrativo no se realizaron de manera correcta, por lo que sugirió un cambio en el liderazgo de las actividades, a fin de cumplir con los objetivos de la empresa. Lo que nos brinda un antecedente importante al conocer cómo afecta el mal manejo de las etapas que conforman el proceso administrativo.

b) Nacionales. Grández (2018), en una tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Administración, sustentó “Procesos Administrativos y su Influencia en la

Gestión Empresarial en la Empresa Inversiones Pesqueras Kraken, Callao 2018”, en la ciudad de Lima, para la Universidad Cesar Vallejo.

El objetivo de la tesis fue de determinar de qué manera influye los procesos administrativos en la gestión empresarial, en la empresa Inversiones Pesqueras Kraken S.A.C., Callao, 2018. Desarrolló una investigación no experimental, de corte transversal y de tipo aplicada con una población de 30 colaboradores.

Los hallazgos de esta investigación nos indican que el 33.3% de los trabajadores casi nunca están de acuerdo con el tipo planeación que se realiza en la empresa, el 3.3% a veces está de acuerdo, el 13.3% casi siempre está de acuerdo y el 50% está siempre de acuerdo con cómo se realiza la planeación en la organización. Por otra parte 10% de los trabajadores nunca están de acuerdo con el tipo de organización que se realiza en la empresa, el 23.3.3% de los colaboradores casi nunca están de acuerdo, el 3.3% a veces está de acuerdo, el 3.3% casi siempre está de acuerdo y el 60% está siempre de acuerdo con cómo se realiza la organización en la empresa. El 33.3% de los trabajadores nunca están de acuerdo con el tipo de dirección que se realiza en la empresa, el 3.3% a veces está de acuerdo, el 3.3% casi siempre está de acuerdo y el 60% está siempre de acuerdo con cómo se realiza la dirección en la organización. Por último, el 33.3% de los trabajadores nunca están de acuerdo con el tipo de control que se realiza en la empresa, el 3.3% a veces está de acuerdo, el 3.3% casi siempre está de acuerdo y el 60% está siempre de acuerdo con cómo se realiza el control en la organización.

Las conclusiones de esta investigación nos indican que existe una influencia de los procesos administrativos en la gestión empresarial, para el logro de objetivos y la realización de estrategias, ya sea a corto, mediano o largo plazo. También se determinó que los procesos administrativos influyen positivamente en el logro de los objetivos, ya que es necesaria la aplicación de estos para la fijación de metas, y la medición de los resultados obtenidos.

El autor en su conclusión afirma que existe una influencia del proceso administrativo en la gestión empresarial, lo que incide de manera positiva a sus logros y metas. Esta información nos ayuda para conocer como la planificación, organización, dirección y control, sirven como base para una eficiente gestión empresarial.

Huallpa (2016), en una tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Administración, sustentó “Gestión Administrativa de la Empresa Marasal S.A.”, en la ciudad de Cusco, para la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

El objetivo de la tesis fue analizar la gestión administrativa en la empresa Marasal S.A. Desarrolló una investigación no experimental, transversal, con una población de 19 personas.

Los hallazgos de esta investigación nos indican que en la dimensión de la planeación las respuestas resultaron ser afirmativas en un 53%, negativas en un considerable 39% y un 8% considera que a veces se efectúa la planeación en la organización, así que es necesario definir clara y formalmente la planeación a nivel de la empresa, si bien las decisiones son tomadas ciertamente con previa programación y acuerdo, sin embargo, la planeación en general es aún informal y empírica. En la dimensión de la Organización se aprecia un considerable 51% correspondiente a manifestaciones de carácter negativo en cuanto a una adecuada y formal organización, un 31% con afirmaciones positivas sobre la organización en la empresa y un reducido 18% con consideraciones de que se está trabajando o proyectándose en lograr una buena organización a nivel de la empresa, si bien es cierto que se consideran las opiniones y aportes del personal, se hace necesario que deban especializarse y calificarse de acuerdo a los puestos y cargos. En la dimensión de la Dirección se tiene un positivo desempeño del 50% sobre el total de directivos encuestados, un 26% relacionado a manifestaciones de que se tiene en plan o en proyecto mejorar la situación actual de la dirección y por otra parte el 24% corresponde a apreciaciones

negativas al desarrollo de la dirección en la empresa, los encuestados declaran que si existe un buen grado y nivel de comunicación e información entre directivos, administrativos, operativos y socios en general. En la dimensión de Control se tiene que un 65% de los procesos y desempeños laborales son controlados, sin embargo un 26% se hallan en proyecto de serlo, tal como lo afirman los directivos encuestados y un 9% considera que no se realiza un control dentro de la organización, aunque existan sistemas de control de manera informal, no se evidencian mecanismos de control al momento en que se presentan los problemas, así como tampoco hay sistemas o procedimientos de control para corregirlos después que ocurren.

Las conclusiones de esta investigación nos indican que la situación actual de la gestión administrativa de la empresa Marasal S.A., presenta deficiencias en los procesos administrativos. En el proceso de Planificación, no se tiene definido los tipos y niveles de planeación, en el proceso de Organización, se ha desarrollado de manera empírica, en el proceso de Dirección el grado de efectividad es alta ya que existe un grado de comunicación elevada y en el proceso de Control, su frecuencia es baja y no se cuenta con estándares definidos. Por último, sugiere que se implante una propuesta que contribuya a mejorar la situación actual de la gestión administrativa en dicha empresa, para así poder realizar mejoras en los procesos de manera correcta y efectiva.

El autor nos evidencia a través de su investigación, que la empresa Marasal S.A. presenta deficiencia en su proceso administrativo, ya que se trabaja de manera empírica, afectando en el desarrollo correcto y efectivo de su gestión administrativa, sirviéndonos como ejemplo comparativo para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Villegas (2019), en una tesis para optar el título profesional de Administración, sustentó “Gestión Administrativa de la Municipalidad Provincial de Anta Departamento de Cusco, 2019”, para la Universidad Andina del Cusco.

El objetivo de la tesis fue describir la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Anta, en el periodo 2019. Desarrolló una investigación de tipo básico, cuantitativo, diseño no experimental y descriptivo, con una población de 39 personas.

Los hallazgos de esta investigación nos indican que el 51.3% de los encuestados consideran que la planeación en la entidad es regular, el 33.3% considera que es mala y el 15.4% que es buena, observándose una tendencia negativa de regular a mala. Por otro lado, el 38.5% de los colaboradores encuestados consideran que la organización en la entidad es mala, cantidad similar al 38.5% que considera que es regular, mientras que el 17.9% considera que es buena, el 2.6% que es muy mala y el 2.6% restante que es muy buena, se puede observar una tendencia negativa, Asimismo, el 53.8% de los colaboradores encuestados consideran que la dirección en la entidad es mala, el 12.8% que es muy mala, el 23.1% que es regular y solamente el 7.7% y 2.6% consideran que es buena y muy buena respectivamente. Finalmente, el 38.5% de los colaboradores encuestados considera que el control en la entidad es regular; sin embargo, se advierte una tendencia negativa, toda vez que el 15.4% consideran que es muy malo y el 33.3% que es malo, además, apenas el 12.8% considera que es bueno.

Las conclusiones de esta investigación nos indican que las dimensiones presentan falencias las cuales constituyen como debilidades para la variable, resaltando mayormente las de la dimensión dirección, ya que no se genera el compromiso con los trabajadores, además también se encuentran falencias en la dimensión control, pues no se han establecido los mínimos estándares que deben alcanzar con el desempeño de labores y funciones de los colaboradores, por otro lado, la organización no está completamente formalizada y sus instrumentos están desactualizados, no adaptándose a la realidad de la empresa, asimismo, los planes son desconocidos por los trabajadores lo que implica necesariamente una adopción de medidas tanto correctivas, como preventivas. Por último, en la planeación se

advierten debilidades y se sitúa como regular, debido a que los planes no son conocidos por la totalidad de colaboradores, que da como consecuencia no saber a donde enfocarse en el desempeño de sus labores.

El autor en la investigación realizada mediante su conclusión destaca que el proceso administrativo, detallado en cada una de sus dimensiones no se realizan de manera adecuada afectando directamente a su variable gestión administrativa, esto se debe a que el proceso administrativo, está ligado directamente con la variable elegida.

Correa (2017), en una tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Administración, sustentó “Gestión Administrativa y Satisfacción al Cliente en la Empresa de Transporte de Valores, Surco 2017 – Lima” en la ciudad de Lima, en la Universidad César Vallejo.

El objetivo de la tesis fue determinar la relación que hay entre la gestión administrativa y la satisfacción del cliente en la empresa de transporte de valores, Surco, 2017. Desarrolló una investigación descriptiva no correlacional, con una población de 25 colaboradores de la empresa de transporte de valores.

Los hallazgos de esta investigación nos indican que 16% de los encuestados se ubican en la opción “baja” planificación, además de un 60% de los encuestados se encuentran en la opción “media” planificación y un 24% de los encuestados se encuentran en la opción “alta” planificación, esto quiere decir que en la empresa de transporte de valores la mayoría de sus colaboradores según la muestra observada posee un manejo medio de planificación. Se observa que 16% de los encuestados se ubican en la opción “baja” organización, además de un 64% de los encuestados se encuentran en la opción “media” organización y un 20% de los encuestados se encuentran en la opción “alta” organización, esto quiere decir que en la empresa de transporte de valores la mayoría de sus colaboradores según la muestra observada posee un manejo medio de organización. Se observa que 48%

de los encuestados se ubican en la opción “baja” dirección, además de un 36% de los encuestados se encuentran en la opción “media” dirección y un 16% de los encuestados se encuentran en la opción “alta” dirección, esto quiere decir que en la empresa de transporte de valores según la muestra observada posee un manejo bajo de dirección. Por último, se observa que 16% de los encuestados se ubican en la opción “baja” control, además de un 68% de los encuestados se encuentran en la opción “media” y un 16% se encuentran en la opción “baja” lo que indica un manejo medio de control, por parte de los colaboradores.

Las conclusiones de la investigación nos indican que, la gestión administrativa tuvo una relación positiva de 0,783 según los resultados de la prueba estadística de Rho de Spearman con la satisfacción al cliente, además la gestión administrativa es considerada como media con un 44% mientras que la satisfacción al cliente también fue considerada como media con un 48%, demostrando su relación. La planificación tuvo una relación positiva de 0,603 según la prueba estadística de Rho de Spearman con la satisfacción al cliente, asimismo la planificación es considerada como media con un 60%, mientras que la satisfacción al cliente también fue considerada media con un 48% demostrando su relación. La organización tuvo una relación positiva según la prueba estadística de Rho de Spearman de 0,692 con la satisfacción al cliente, asimismo la organización es considerada como media con un 64% mientras que la satisfacción al cliente también fue considerada como media con un 48% demostrando su relación. La dirección según la prueba estadística de Rho de Spearman tuvo una relación positiva de 0,668% con la satisfacción al cliente, asimismo la dirección es considerada como baja con 48% mientras que la satisfacción al cliente fue considerada como media con un 48% demostrando su relación. Por último, se determinó que el control tuvo una relación positiva de 0,508 según la prueba estadística de Rho de Spearman con la satisfacción al cliente de la empresa de transporte de valores en el área comercial, asimismo el control es considerado como media con un 68% mientras que la

satisfacción al cliente fue considerada como media con un 48% demostrando de esta manera su relación.

Lo que concluye el autor es que, la satisfacción al cliente tiene una relación positiva con los procesos administrativos, ya que si estos no se complementan correctamente no se puede llegar al máximo nivel de la organización, ni cumplir con los objetivos deseados.

Barrera & Ysuiza (2018), en una tesis para optar el grado de maestro en Gestión Pública, sustentó “Gestión Administrativa y Calidad de Servicio al contribuyente de la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas”, en la ciudad de Lima, para la Universidad San Martín de Porres.

El objetivo de la tesis fue determinar cómo la gestión administrativa se relaciona con la calidad del servicio que se brinda a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas-Loreto 2018. Desarrolló una investigación cuantitativa, de tipo no experimental, diseño descriptivo, transversal, con una muestra de 74 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas Loreto 2018.

Los hallazgos de esta investigación nos indican que, con respecto a la gestión administrativa, el 23% está en desacuerdo y totalmente es desacuerdo, que se desarrolla adecuadamente, el 38% de acuerdo y totalmente de acuerdo, que se desarrolla adecuadamente, y el 39% se muestra diferente. Por otro lado, se puede observar que en la dimensión planeación, el 26% está en desacuerdo que se desarrolla adecuadamente, el 41% de acuerdo y totalmente de acuerdo, que se desarrolla adecuadamente, y el 32% se muestra indiferente. De la dimensión organización el 25% esta en desacuerdo y totalmente desacuerdo, que se desarrolla adecuadamente, y el 39% de acuerdo y totalmente de acuerdo, que se desarrolla adecuadamente, y el 35% se muestra indiferente; la dimensión dirección, el 15% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, que se desarrolla adecuadamente, el 55% de acuerdo y totalmente de acuerdo, que se desarrolla adecuadamente, y el 31% se

muestra indiferente, finalmente, la dimensión control, el 23% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, que se desarrolla adecuadamente, el 38% de acuerdo y totalmente de acuerdo, que se desarrolla adecuadamente, y el 39% se muestra indiferente.

Las conclusiones del autor en su investigación son que, el 23% de los trabajadores administrativos considera que, la gestión administrativa no está desarrollándose adecuadamente, ya que en promedio respecto a la gestión administrativa y las dimensiones del proceso administrativo que son planificación, organización, dirección y control, los trabajadores se muestran indiferentes. Asimismo, la mayoría considera que no se maneja de manera adecuada la calidad de servicio, por último, que existe una fuerte relación entre las variables gestión administrativa y calidad de servicio.

Lo que concluye el autor es que, el proceso administrativo se lleva de manera incorrecta, denotando ineficacia en la planificación, organización y control, resaltando solo un resultado favorable en la dimensión dirección. Esta investigación nos sirve como antecedente, para conocer cómo se realiza la gestión administrativa en función al proceso administrativo y su relación con otras variables.

1.2.2. Bases Teóricas

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

Chiavenato (2001) señala que: “La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante la planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos” (p. 3).

Mendoza (2017) indica que: “La gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar” (p. 952)

1.2.2.2. Importancia de la Gestión Administrativa. Hurtado (2008) precisa que es importante porque “es a través del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental; ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines; de la buena o mala gestión administrativa depende el éxito o fracaso de la empresa” (p 52).

Para los autores (Gavilánez et al. 2018), la gestión administrativa es importante, porque genera un compromiso entre los colaboradores de la empresa y la alta dirección, beneficia a crear un vínculo, a fin de complementarse mutuamente y superar las debilidades internas, permitiendo un avance y crecimiento estable. Finalmente, aunque mantener una equilibrada gestión no es un trabajo sencillo, los resultados darán como logro optimizar los procesos en la organización.

En relación a lo mencionado por los autores, podemos decir que la gestión administrativa es importante porque sirve de soporte y eje fundamental en toda organización y que el éxito empresarial dependerá en parte de la adecuada administración y optimización de su proceso administrativo.

1.2.2.3. Proceso Administrativo. Para Münch & García, (2000), “es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y efectúan un proceso integral” (p. 8).

Según Chiavenato, (2007), “conjunto de funciones administrativas o elementos de la administración: planeación, organización, dirección y control. Es un proceso cíclico y

sistémico” (p. 157).

Bernal & Sierra, (2008), agrega que el proceso administrativo se dio inicialmente en la teoría de la Administración General de Henry Fayol y que tiene entre sus funciones a la planificación, organización, dirección y control, las cuales se interrelacionan de manera sinérgica y constante, afectando de manera directa a la empresa y esta a su vez, se ve afectada por el entorno externo, de modo que los reajustes o correcciones que se realicen afectarán de manera inmediata a los demás procesos.

Figura 1

Funciones del proceso administrativo según autores clásicos y neoclásicos

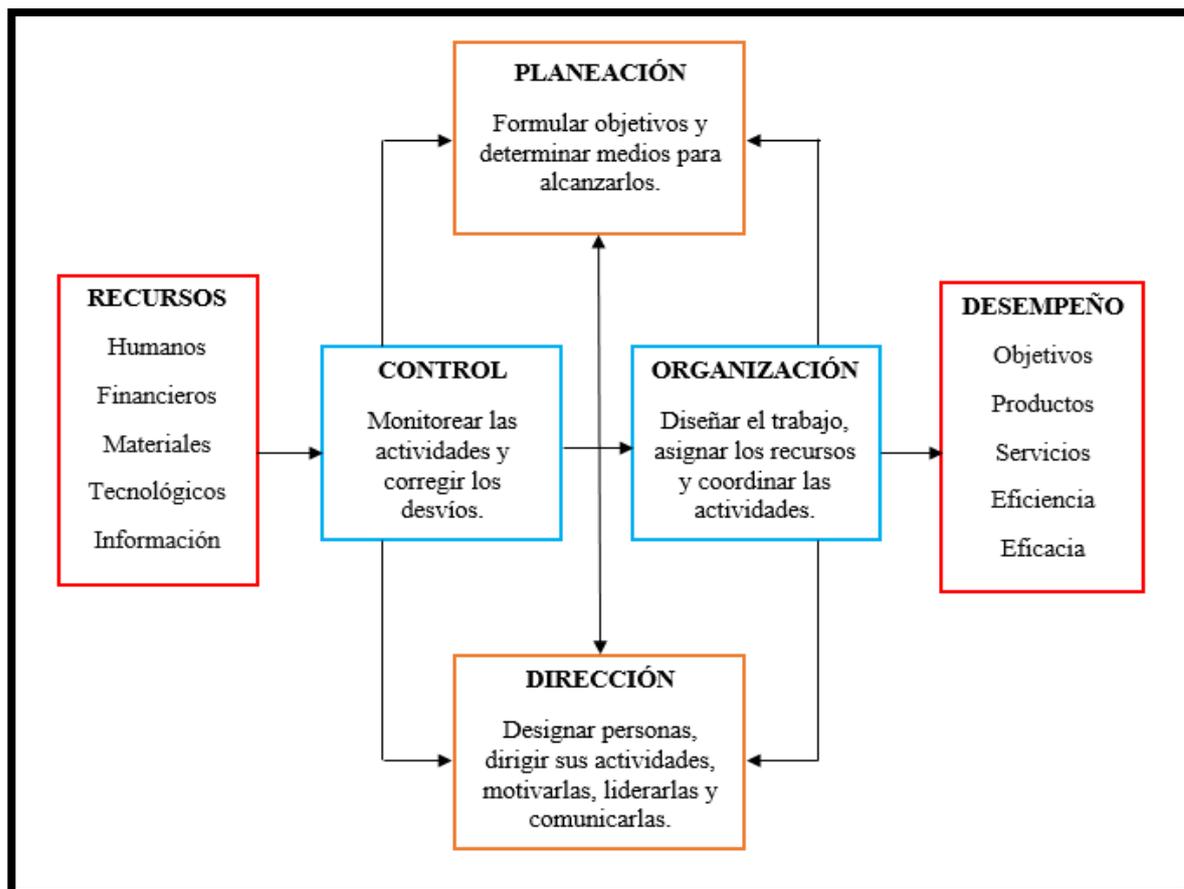
FAYOL	URWICK	GULICK	KOONTZ Y O'DONNELL	NEWMAN	DALE
Prever. Organizar. Ordenar. Coordinar. Control.	Investigación. Previsión Planeación. Organización. Mando. Coordinación. Control.	Planeación. Organización. Administración de personal. Dirección. Coordinación. Información. Presupuesto.	Planeación. Organización. Designación de personal. Dirección. Control.	Planeación. Organización. Liderazgo. Control.	Planeación. Organización. Dirección. Control.

Fuente: Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. (7ed.). México. McGraw- Hill Interamericana. p. 142.

De acuerdo a lo que indican los autores, el proceso administrativo se compone en conjunto por los elementos de planificación, organización, dirección y control, que se complementan en un solo proceso general, los cuales dependen uno del otro a manera de engranaje, de forma que las acciones ejecutadas en uno, afectará en el rendimiento de los demás.

Figura 2

Procesos Administrativos.



Fuente: Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. (7ª ed.). México. McGraw- Hill Interamericana. p. 144.

1.2.2.4. Dimensiones del Proceso Administrativo. Sabino (1992) explica que: “por dimensión entendemos un componente significativo de una variable que posee una relativa autonomía. Nos referimos a componentes porque estamos considerando a la variable como un agregado complejo de elementos que nos dan un producto único, de carácter sintético” (p. 60). El proceso administrativo, cuenta con cuatro (04) dimensiones las cuales pasaremos a describir.

1.2.2.4.1. Dimensión de la Planificación. Chiavenato (2009) define: “fase del proceso administrativo que establece los objetivos a alcanzar e identifica las estrategias y acciones que se necesitan para lograrlos. Los objetivos se definen de forma integrada e indican hacia dónde se dirige la organización” (p 72).

Koontz & Weihrich (2008) agregan: “la planeación incluye seleccionar proyectos y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción de entre varias alternativas” (p 106).

Bernal & Sierra (2008) complementan: “proceso mediante el cual se definen los objetivos, se fijan estrategias para alcanzarlos y se formulan programas para integrar y coordinar las actividades a desarrollar por parte de la compañía” (p 49).

Según los autores, la planificación es la primera función del proceso administrativo, el cual debe conducir a los gerentes, a tomar acciones a fin de establecer una misión, visión y objetivos, así como determinar estrategias para garantizar el éxito de la empresa. Las empresas deben planificar estratégicamente generando un enfoque integral dentro de la organización, proyectando el futuro deseado y replantear las ideas si fuera necesario, ya que la planificación no debería ser estática.

Niveles de Planeación

Chiavenato (2007) indica que existen tres niveles diferentes de planeación:

- Planeación Estratégica: Es la planeación más amplia de la organización.

Sus características son:

- Proyectada a largo plazo, sus efectos y consecuencias abarcan varios años.
- Cobija la empresa como totalidad. Abarca todos los recursos y las áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos organizacionales.
- Está definida por la cúpula de la organización (en el nivel institucional), y corresponde al plan general), al cual están subordinados los demás.
- Planeación Táctica: Planeación efectuada en los departamentos. Sus características son:
 - Proyectada a mediano plazo, generalmente para el ejercicio anual.
 - Cobija cada departamento, abarca sus recursos específicos y se preocupa por

alcanzar los objetivos del departamento.

- Se define en el nivel intermedio, en cada departamento de la empresa.
- Planeación Operacional: Planeación de cada tarea o actividad. Sus características son:
 - Proyectada a corto plazo, para lo inmediato.
 - Cobija cada tarea o actividad aisladamente y se preocupa por alcanzar metas específicas.
 - Está definida en el nivel operacional para cada tarea o actividad.

Tipos de Planes

Chiavenato (2007) indica que, “un plan es el producto de la planeación, y constituye el evento intermedio entre el proceso de planeación y el proceso de implementación de la planeación” (p 146).

Agrega además que existen cuatro clases de planes, que son:

1. Planes relacionados con métodos, denominados *procedimientos*.
2. Planes relacionados con dinero, denominados *presupuestos*.
3. Planes relacionados con el tiempo, denominados *programas* o
4. Planes relacionados con comportamientos, denominados *reglas* o *reglamentos*.

Prosigue en mencionar que estos planes además pueden ser estratégicos, tácticos u operacionales, los cuales los define así:

- Procedimientos: Son los planes relacionados con métodos de trabajo o de ejecución. Casi siempre los procedimientos son planes operaciones. Se representan por gráficas denominadas flujogramas.
- Presupuestos: Son los planes relacionados con el dinero durante determinado periodo, ya sea por ingresos o gastos. Según sus dimensiones y efectos, los presupuestos se consideran planes estratégicos cuando cobijan la empresa como

una totalidad y abarcan un largo periodo, como el caso de planeación financiera estratégica. Son planes tácticos cuando cubren determinada unidad o departamento de la empresa a mediano plazo, como el caso de los presupuestos de gastos por departamento. Son planes operacionales cuando su dimensión es local y a corto plazo, como el caso del flujo de caja o flujo de efectivo.

- Programas o Programaciones: Son los planes relacionados con el tiempo. Los programas se basan en la correlación de dos variables: tiempo y actividades que deben ejecutarse. Los métodos de programación varían ampliamente, y van desde programas sencillos (en que puede utilizarse un simple calendario para programar actividades; por ejemplo, una agenda) hasta programas complejos (que exigen técnicas matemáticas avanzadas o procesamiento de datos por computador para correlacionar las interdependencias entre variables).
- Reglas o Reglamentos: Son planes relacionados con el comportamiento solicitado a las personas. Especifican cómo deben comportarse las personas en determinadas situaciones. Buscan sustituir el proceso de decisión individual, restringiendo el grado de libertad de las personas en situaciones determinadas de antemano. Casi siempre son planes operacionales.

1.2.2.2. Dimensión de la Organización. Chiavenato (2009) define: “fase del proceso administrativo que define la división del trabajo que será desempeñado por medio de tareas en distintos órganos o puestos; también se ocupa de coordinar los esfuerzos para garantizar que se alcance el propósito deseado (integración)” (p 72).

Koontz & O'Donnell (1976) agregan que organizar es: “un proceso mediante el cual el administrador transforma un caos en orden, evita conflictos entre las personas sobre asuntos de trabajo o de responsabilidad y establece un ambiente adecuado para el trabajo de equipo” (p 308).

Bernal & Sierra (2008) complementa: “proceso que consiste en determinar las tareas que se requieren realizar para lograr lo planeado, diseñar puestos y especificar tareas, crear la estructura de la organización (quién rinde cuentas a quién y donde se toman las decisiones), establecer procedimientos y asignar recursos” (p 49).

Es decir, la alta dirección deberá definir un diseño organizacional que este dentro del contexto definido en la planeación, estableciendo un modelo institucional de manera técnica, se deberá diseñar un organigrama, designar personas y asignar recursos, sobre ello se establecerán las bases sobre el cual regirá la empresa enfocándose a la meta que se desea llegar.

Niveles de la Organización

Chiavenato (2007) menciona que la organización puede estructurarse en tres niveles diferente, los cuáles son:

- Organización Global: Implica la empresa como totalidad. Es el denominado diseño organizacional, que puede asumir tres tipos: lineal, funcional y línea-staff
- Organización Departamental: Abarca cada departamento de la empresa. Es el denominado diseño por departamentos, o simplemente departamentalización.
- Organización de tareas y operaciones: Enfoca las tareas, actividades u operaciones específicas. Es el denominado diseño de cargo o tarea. Se hace por medio de la descripción y análisis de cargos.

Estructura Organizacional

Para Koontz & Weihrich (2008) se deben considerar varios elementos fundamentales, entre los que destacan:

- Visualizar los objetivos y planes, dado que las acciones derivan de estos.
- La alta dirección, debe evidenciar autoridad, la cual a su vez debe estar sujeta a posibles cambios.

- La estructura organizacional, debe mostrar el reflejo del entorno de la empresa, que permita contribuir a los colaboradores a alcanzar los objetivos deseados de acuerdo a las situaciones futuras, ya que este proceso debe estar en constante cambio de acuerdo a la realidad temporal.
- Se debe considerar los perfiles de los empleados, enfatizando en él las características idóneas para cumplir las metas de la organización en cada nivel estructural.

Bernal & Sierra (2008), mencionan que las nuevas tendencias organizacionales están adoptando nuevas maneras de competir en el mercado global, ya que muchas empresas no innovan su estructura, concurriendo en lo mismo de siempre y dejando de ser competitivas en el mercado. Estos cambios se apoyan en gran manera por el avance de las herramientas tecnológicas, las cuales brindan novedosas formas de estructuras organizacionales. Además, enfatizan que “los enfoques tradicionales de estructuración del trabajo de carácter jerárquico, fundamentados en relaciones de autoridad y centralización de la toma de decisiones, están siendo cuestionados y revaluados para ser cambiados por estructuras que faciliten el trabajo de los empleados y permitan flexibilidad y empoderamiento (empowerment) en cada trabajador, de manera que todos ellos respondan de forma competitiva a los retos del entorno altamente dinámico y complejo” (p 116).

1.2.2.2.3. Dimensión de la Dirección. Chiavenato (2009) define: “fase del proceso administrativo que coordina y reúne los esfuerzos de todas las personas a efecto de garantizar que desempeñen sus tareas de modo que la organización alcance sus objetivos. Algunos autores se refieren a esta función como liderazgo en la organización” (p 72).

Koontz & Weihrich (2008) agregan: “el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo” (p 412).

Bernal & Sierra (2008) complementa: “proceso que tiene relación con la motivación

y el liderazgo de las personas y los equipos de trabajo en la compañía, la estrategia de comunicación, la resolución de conflictos, el manejo del cambio, etc., con el propósito de conducir a las personas al logro de los objetivos propuestos en la planeación” (p 49).

Se puede decir que, es el proceso encargado de velar para que se ejecute de manera correcta, el proceso de planificación y organización, se debe contar con personal comprometido e identificado con nuestra empresa y para ello se deben aplicar ciertos conocimientos y habilidades tales como el liderazgo, la comunicación integral y el conocimiento del comportamiento organizacional, de manera que se pueda transmitir compromiso hacia el personal de la empresa y se pueda comunicar los objetivos de forma integral.

Niveles de la Dirección

Para Chiavenato (2007), la dirección se puede dar en tres niveles distintos:

- **Dirección Global:** Abarca la empresa como una totalidad; es la dirección propiamente dicha. Conciernen al presidente de la empresa y a cada director en su respectiva área. Corresponde al nivel estratégico de la empresa.
- **Dirección Departamental:** Abarca cada departamento o unidad de la empresa. Es la llamada Gerencia. Cobija al personal de mandos medios, es decir, el plano intermedio en el organigrama. Correspondiente al nivel táctico de la empresa.
- **Dirección Operacional:** Orienta a cada grupo de personas o tareas. Es la llamada supervisión. Agrupa al personal representado en la base del organigrama y corresponde al nivel operacional de la empresa.

1.2.2.2.4. Dimensión de Control. Chiavenato (2009) define: “fase del proceso administrativo que evalúa el desempeño, compara los resultados con los objetivos y aplica medidas correctivas cuando es necesario” (p 73).

Koontz & Weihrich (2008) agrega: “la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren” (p 11).

Bernal & Sierra (2008) complementa: “proceso que consiste en evaluar y retroalimentar, es decir, proveer a la organización de información que le indica cómo es su desempeño y cuál es la dinámica del entorno en el que actúa, con el propósito de lograr sus objetivos de manera óptima” (p 49).

Este elemento se puede definir como el encargado de revisar el grado de eficacia y eficiencia en cada uno de los procesos anteriores, en ese sentido es necesario que se realice antes, durante y después de cada actividad administrativa, estableciendo indicadores y parámetros que nos faciliten realizar un constante monitoreo.

Fases del Control

Chiavenato (2007) menciona que es un proceso cíclico compuesto por cuatro fases:

- Establecimiento de estándares o criterios: Los estándares representan el desempeño deseado. Los criterios representan las normas que guían las decisiones. Son disposiciones que proporcionan medios para establecer qué deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptará como normal o esperado. Constituyen los objetivos que el control deberá asegurar o mantener. Los estándares pueden estar expresados en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos, o por medio de indicadores.
- Observación del desempeño: El proceso de control permite ajustar las operaciones a determinados estándares previamente establecidos, y funciona basado en la información que recibe. La observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información

precisa sobre la operación que se está controlando.

- **Comparación del desempeño con estándar establecido:** Toda actividad experimenta alguna variación, error o desviación. Es importante determinar los límites de esa variación aceptada como normal o deseable. No toda variación exige correcciones; solo aquellas que sobrepasan los límites normales. El control separa lo que es excepcional para que la corrección se concentre únicamente en las excepciones o desviaciones. Por tanto, el desempeño debe compararse con el estándar para verificar eventuales desviaciones o variaciones. La comparación del desempeño con el estándar establecido se lleva a cabo, generalmente, por medio de gráficas, informes, indicadores, porcentajes, medidas estadísticas, etc.
- **Acción correctiva:** El objetivo de controlar es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos para conseguir los objetivos de la mejor manera. Las variaciones, errores o desviaciones deben corregirse para que las operaciones se normalicen. La acción correctiva busca que lo realizado corresponda exactamente con lo que se pretendía realizar.

Tipos de Control

Para Bernal & Sierra (2008) existen tres tipos de control que se denominan:

- **Control anticipado o preventivo:** Este tipo de control es más deseable para los administrativos y se realiza antes de que los procesos o eventos se implementen.
- **Control durante o concurrente:** Es el control que se realiza durante el tiempo que se está ejecutando una determinada actividad. Es la supervisión que se realiza durante y en el sitio de trabajo.

- Control posterior o de retroalimentación: Se lleva a cabo sobre actividades o procesos ya efectuados, informa sobre la eficacia de los resultados obtenidos respecto del previsto y es fundamental para retroalimentar sobre resultados.

Figura 3

Funciones del Proceso Administrativo en los diversos niveles de la empresa.

PROCESO ADMINISTRATIVO EN LOS DIVERSOS NIVELES DE LA EMPRESA				
Niveles de actuación	Planeación	Organización	Dirección	Control
Institucional	Determinación de objetivos y planeación de la estrategia.	Diseño de la estructura organizacional.	Política, directrices y conducción del personal.	Controles globales y evaluación del desempeño empresarial.
Intermedio	Planeación táctica y asignación de recursos.	Estructura de órganos y cargos. Rutinas y procedimientos.	Gerencia y aplicación de recursos para establecer la acción empresarial y lograr el liderazgo.	Controles departamentales y evaluación del desempeño departamental.
Operacional	Planes operacionales.	Métodos y procesos de trabajo y de operación.	Dirección, supervisión y motivación del personal.	Controles individuales y evaluación del desempeño individual.

Fuente: Chiavenato, I. (2001). Administración. Proceso Administrativo. (3ª ed.).

México. McGraw - Hill Interamericana. p. 133.

1.3. Marco Conceptual

Ortiz (2011) explica que: “El marco conceptual está compuesto de referencias a sucesos y situaciones pertinentes, a resultados de investigación, incluye, por tanto, un marco de antecedentes, definiciones, supuestos, etc.” (p.4).

Según esta autora, en esta etapa se reúne la información necesaria para poder entender y tener en cuenta en qué contexto se está realizando el diseño de la investigación. Es por ello que fue necesario describir algunos términos que serán utilizados durante la investigación:

- Proceso: Hernández, R. Fernández, C. y Batista, P. (2014) definen: “Conjunto de actividades, tareas o acciones que se realizan o suceden de manera sucesiva o simultánea con un fin determinado.
- Comunicación: Cano (2017) “La comunicación es la transferencia de información, ideas, conocimientos o emociones mediante símbolos convencionales, lo que propicia el entendimiento entre una persona y otra” (p. 88).
- Habilidades Gerenciales: Griffin (2011) definió las habilidades gerenciales como “las capacidades, habilidades y conocimiento que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización” (p. 22)
- Editor: La definición oficial se encuentra en la Ley N°28086, Ley de la Democratización del Libro y de Fomento de la Lectura: Capítulo 2, artículo 5, define:
 - Industria, Persona natural o jurídica domiciliada en el país que, en virtud de contrato celebrado con el autor o sus derechohabientes, adquiere la facultad de utilizar y explotar la obra intelectual, asumiendo la iniciativa y la responsabilidad de editarla en forma de libro o formatos editoriales afines con la finalidad de divulgarla. Mediante un proceso técnico y creativo, el editor conduce y financia el proyecto editorial hasta darle forma de libro, o de producto editorial afín, a la obra intelectual a su cargo, con el objeto de ponerla a disposición del público.
- Empresas editoriales y libreriles: La definición oficial se encuentra en la Ley N°28086, Ley de la Democratización del Libro y de Fomento de la Lectura, artículo

5, define: Personas jurídicas especializadas en la edición, distribución, promoción y comercialización del libro y productos editoriales afines.

- Gestor: El término gestión, cuyo origen data de 1884, viene de la raíz etimológica gesto, que procede del latín gestos, definido como actitud o movimiento del cuerpo, el cual a su vez se deriva de gerere, que significa ejecutar, conducir, llevar a cabo (gestiones) y tiene como sinónimos las palabras: gestionar, gestor y administrador (Corominas y Pascual, 1984).
- MYPE: Según la Ley N°28015, Ley de Promoción y formalización de la micro y pequeña empresa, artículo 2, define que: La micro y pequeña empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. Además, en su artículo 3, describe las características concurrentes determinando lo siguiente:
 - Microempresa, de 01 hasta 10 trabajadores.
 - Pequeña empresa, de 01 hasta 100 trabajadores.Asimismo, en la ley N°30056, en su artículo 5, modifica las características en función a las ventas determinando lo siguiente:
 - Microempresa: ventas anuales hasta el monto máximo de 150 UIT.
 - Pequeña empresa: ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 UIT.
 - Mediana empresa: ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT.
- Competitividad: Porter (1985) señala que la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio,

calidad y oportunidad que sus rivales.

- Diseño: Hernández, R. Fernández, C. y Batista, P. (2014), Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento. (p. 128).
- Eficiencia: Koontz & Weihrich (2008) señalan que eficiencia es alcanzar los fines, con el mínimo de recursos (p.14)
- Eficacia: Chiavenato (2009) define que es una medida del logro de resultados (p.132)
- Liderazgo: Koontz & Weihrich (2008) mencionan que el liderazgo es arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo al logro de las metas del grupo (p. 440)
- Motivación: Koontz & Weihrich (2008) definen como termino general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, (p.415)
- Misión: Chiavenato (2001) señala que es la razón esencial de ser y existir de la organización y de su papel en la sociedad. (p.49)
- Visión: Chiavenato (2001) señala que la visión es la imagen que la organización define respecto a su futuro, e s decir, de lo que pretende ser. (p.50)
- Objetivos: Bernal, C (2010) define que los objetivos son los propósitos del estudio, expresan el fin que pretende alcanzarse.
- Estrategia: Chiavenato (2001) menciona que estrategia se puede definir como la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global para conseguir objetivos a largo plazo. (p.115)

1.4. Formulación del Problema

¿Cómo fue la gestión administrativa en función del proceso administrativo de la empresa Ediciones Libro Amigo E.I.R.L. en el año 2019?

1.4.1. Formulación del Problema Específico

- ¿Cómo fue el proceso de Planificación en la empresa Ediciones Libro Amigo E.I.R.L. en el año 2019?
- ¿Cómo fue el proceso de Organización en la empresa Ediciones Libro Amigo E.I.R.L. en el año 2019?
- ¿Cómo fue el proceso de Dirección en la empresa Ediciones Libro Amigo E.I.R.L. en el año 2019?
- ¿Cómo fue el proceso de Control en la empresa Ediciones Libro Amigo E.I.R.L. en el año 2019?

1.5. Objetivos

Según Hernández, R. Fernández, C. y Batista, P. (2014) los objetivos señalan lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio. (p .37).

1.5.1. Objetivo general

Describir la gestión administrativa en función del proceso administrativo de la empresa Ediciones Libro Amigo E.I.R.L. en el año 2019.

1.5.2. Objetivos específicos

- Describir el proceso de Planificación en la empresa Ediciones Libro Amigo E.I.R.L. en el año 2019.
- Describir el proceso de Organización en la empresa Ediciones Libro Amigo E.I.R.L. en el año 2019.
- Describir el proceso de Dirección en la empresa Ediciones Libro Amigo E.I.R.L. en el año 2019.
- Describir el proceso de Control en la empresa Ediciones Libro Amigo E.I.R.L. en el año 2019.

1.7. Justificación

1.7.1. Justificación práctica

Arias (2012) considera que “Lo estudios de investigación de pregrado y de posgrado, en el campo de las ciencias económicas y administrativas, en general son de carácter práctico, o bien describen o analizan un problema o plantean estrategias que podrían solucionar problemas reales si se llevara a cabo” (p. 106). Es por ello que el presente trabajo es de justificación práctica, ya que brindará a la empresa una herramienta de ayuda, conociendo conceptos de la gestión administrativa y el proceso administrativo, adquiriendo conocimiento sobre su importancia y mejorar aspectos de su proceso administrativo.

Por otro lado, servirá de guía a otras empresas que presenten situaciones similares creando un marco referencial a estudios futuros. Por último, es de importancia de los autores del presente trabajo ya que servirá para poner en práctica todos los conocimientos otorgados por la universidad.

1.8. Limitaciones

Para la presente investigación tuvimos las siguientes limitaciones:

- Fue limitada debido a que en el transcurso de la investigación se dio inicio a la emergencia sanitaria producida por el covid-19, el cual no hizo posible el poder realizar un estudio en base a la observación de manera presencial, como se pensó inicialmente, al tratar de realizar un análisis profundo de la empresa, en cada una de las fases del proceso administrativo, lo que nos inclinó a pasar a utilizar el cuestionario como instrumento para saber cómo describen cada una de las dimensiones del proceso administrativo, el personal de la empresa, teniendo que confiar en su sinceridad al llenar dicho cuestionario.

- Se presentaron dificultades al querer comunicarnos con el gerente debido a sus tiempos y ocupaciones propias de su puesto, lo que provocó que no se concrete el poder realizarle una entrevista.
- Dado que la población total de la empresa es pequeña solo servirá para la empresa mas no a otras.
- Finalmente, los objetivos solo se basan en describir el proceso administrativo y sus dimensiones, no se ha profundizado en otros elementos que contemplan a la gestión administrativa, tales como aspectos financieros o económicos, recursos humanos y materiales que pueda tener la empresa.

1.9. Hipótesis

Sabino (1992) hace mención que en las investigaciones descriptivas es posible omitir la hipótesis sea porque no es necesario verificarlo o por la naturaleza de la investigación. Es por ello, que al ser descriptiva la presente investigación no se aplicará.

Capítulo II. Metodología

2.1. Tipo de investigación

La presente investigación, se realizó con el método de investigación cuantitativa de acuerdo a lo que describe Hernández, Fernández y Baptista (2014) “Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis.” (p. 358).

Asimismo, el alcance del estudio de la investigación que se realizó es descriptivo de acuerdo con el concepto de Hernández, Fernández y Baptista (2014) “con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (p. 92).

Por otro lado, el presente trabajo es de diseño de investigación no experimental, Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen “En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos” (p. 152). Agrega, además, que se pueden clasificar en transversal o transaccional y longitudinal, en el presente trabajo de investigación se clasifico como transversal, según lo que define el autor Hernández, Fernández y Baptista (2014) “recopilan datos en un momento

único” (p. 154).

2.2. Unidad de estudio

Hurtado (2000), indica que “la unidad de estudio se refiere al contexto, al ser o entidad poseedores de la característica, evento, cualidad o variable, que se desea estudiar; una unidad de estudio puede ser una persona, un objeto, un grupo, una extensión geográfica, una institución” (p.151).

En ese sentido, de acuerdo al concepto expresado nuestra unidad de estudio será el total del personal administrativo de la empresa Ediciones Libro Amigo E.I.R.L.

2.3. Población y muestra

2.3.1. Población

Arias (2006), afirma que “la población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y los objetos del estudio” (p.81).

La población de la presente investigación estará integrada por cinco (05) colaboradores de la empresa Ediciones Libro Amigo E.I.R.L., quienes están ligados directamente con el objeto de estudio.

2.3.2. Muestra

Balestrini (2006), afirma que “una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben producirse en ella, lo más exactamente posible” (p.141). Ramírez (1997), explica que “la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestras” (p.77). Por otro lado, López (1998), agrega que “la muestra es censal ya que representa toda la porción de la población” (p.123). Para la presente investigación, observando que la población es finita, se tomará como muestra al 100% de la población, denominándola muestreo censal.

2.4. Técnicas e instrumentos

Hurtado (2000) indica que: “Las técnicas de recolección de datos comprende procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación” (p.427).

En ese sentido, de acuerdo a lo expresado para esta investigación, es importante contar con las técnicas de recolección de datos adecuada, ya que estas ayudaran a resolver las dudas que se tienen, la técnica que se utilizara en esta investigación será:

La encuesta: Sabino (1992) menciona que la encuesta como técnica, parte del supuesto de averiguar sobre el accionar de las personas, siendo lo más práctico y sencillo, el preguntárselo directamente, de esta manera se solicita información a un grupo de personas sobre las necesidades del estudio a realizar, para luego con un análisis cuantitativo, elaborar las conclusiones que se correspondan de los datos recogidos.

En esta encuesta se realizaron preguntas con respuesta a escala, utilizando el escalamiento de Likert al personal de la empresa. Hernández, Fernández y Baptista (2014) describe al escalamiento de Likert como “Conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías” (p. 238).

El instrumento que ha sido aplicado es el cuestionario, así mismo se utilizó una adaptación del modelo de cuestionario, correspondiente al trabajo de investigación denominado “Gestión Administrativa y Satisfacción al cliente en la empresa de Transporte de Valores, Surco 2017 – Lima” cuya autora es Liliana Correa Cordero, el cual ya fue validado por tres expertos. El cuestionario está elaborado por 20 preguntas y se les formulo a los 05 colaboradores de la empresa Ediciones Libro Amigo E.I.R.L., mediante el cual se recogió información sobre las cuatro dimensiones del Proceso Administrativo.

Se midió el nivel de fiabilidad del instrumento mediante el Alfa de Cronbach y el resultado fue el siguiente:

Tabla 1

Estadísticas de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	de	N de elementos	de
0.979		20	

Nota: Informe SPSS versión 25

Según George y Mallery (2003, p. 231), sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los valores de los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa $>.9$ es excelente.
- Coeficiente alfa $>.8$ es bueno.
- Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable.
- Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable.
- Coeficiente alfa $>.5$ es pobre.
- Coeficiente alfa $<.5$ es inaceptable.

Nuestro resultado obtenido es de 0.979 estando en el rango de excelente, por lo que se acepta el instrumento con la fiabilidad adecuada.

2.5. Procedimiento de recolección, tratamiento y análisis de datos

Sabino (1992) indica que: “Finalizadas las tareas de recolección el investigador quedará en posesión de un cierto número de datos, a partir de los cuales será posible sacar las conclusiones generales que apunten a esclarecer el problema formulado en los inicios del trabajo. Pero esa masa de datos, por sí sola, no nos dirá en principio nada, no nos permitirá alcanzar ninguna conclusión si, previamente, no ejercemos sobre ella una serie de actividades tendientes a organizarla, a poner orden en todo ese multiforme conjunto. Estas acciones son las que integran el llamado procesamiento de los datos” (p.108).

Es por ello, que para el procesamiento de los datos se utilizara los siguientes procesos: Sabino (1992) menciona que “cada una de las preguntas de un cuestionario o de una hoja de observación tendrá que ser tabulada independientemente, por lo que es preciso hacer previamente un plan de tabulación que prepare adecuadamente la tarea a realizar” (p. 111).

Para analizar los resultados se utilizó el programa llamado SPSS versión 25. Hernández, Fernández y Baptista (2014) “En la sección resultados el investigador se limita a describir sus hallazgos. Una manera útil de hacerlo es mediante tablas cuadros, gráficas, dibujos, diagramas, mapas y figuras generadas por el análisis” (p. 344). Es por ello, que para organizar los datos se emplearan tablas y figuras realizadas con el programa Excel, para poder visualizar la información de la investigación de una manera más directa.

2.6. Aspectos Éticos

La investigación ha sido diseñada teniendo en cuenta las normas establecidas por la Universidad Privada del norte, considerando así el código de ética.

Para la investigación se sustentará en los principios de la ética, se tendrá en cuenta el consentimiento previo de las personas que den información para la investigación, tomándose en cuenta todos los aspectos establecidos al respecto

Capítulo III. Resultados

En el presente capítulo se mostrarán los resultados que fueron obtenidos posterior a la aplicación del cuestionario. Dichos resultados son mostrados a través de gráficos de forma ordenada para cada dimensión y la variable, para ser descrito con mayor claridad. Posteriormente, se realizará una breve interpretación de los hallazgos encontrados y se responderá al objetivo general.

3.1. Análisis descriptivo de las dimensiones del Proceso Administrativo

Se utilizó un cuestionario como herramienta para la recolección de datos, aplicada a los colaboradores de la empresa Ediciones Libro Amigo E.I.R.L., contiene 20 preguntas que estuvieron relacionadas a los indicadores del proceso de planificación, organización, dirección y control, dimensiones que forman parte del proceso administrativo, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2

Descripción de dimensiones, indicadores y preguntas.

Variable	Dimensiones	Indicadores	N° preguntas	Cantidad preguntas
Proceso Administrativo	Planificación	Misión	1	5
		Visión	2,3	
		Objetivos	4,5	
Proceso Administrativo	Organización	Funciones	6,7	5
		Objetivos	8	
		Desempeño	9,10	
Proceso Administrativo	Dirección	Trabajo en equipo	12,14,17	7
		Motivación	13,15	
		Comunicación	11,16	
Proceso Administrativo	Control	Supervisión	18,19	3
		Verificación	20	

Nota: Elaboración propia.

Tabla 3:

Interpretación de la escala de valor de los baremos.

Variable y Dimensiones	Bajo	Medio	Alto
Proceso Administrativo	[20 - 46]	[47 - 73]	[74 - 100]
Planificación	[5 - 11]	[12 - 18]	[19 - 25]
Organización	[5 - 11]	[12 - 18]	[19 - 25]
Dirección	[7 - 16]	[17 - 26]	[27 - 35]
Control	[3 - 7]	[8 - 12]	[13 - 15]

Nota: Elaboración propia.

3.1.1. Planificación.

En este apartado se describirá los hallazgos de los indicadores considerados para la dimensión Planificación, se utilizó cinco (05) preguntas del cuestionario enfocadas a este proceso, el cual fue dividido en una (01) pregunta para el indicador misión, dos (02) preguntas para el indicador visión y dos (02) preguntas para el indicador objetivos, finalmente se describirá el proceso de Planificación en conjunto, a continuación, se mostrará los resultados:

Tabla 4

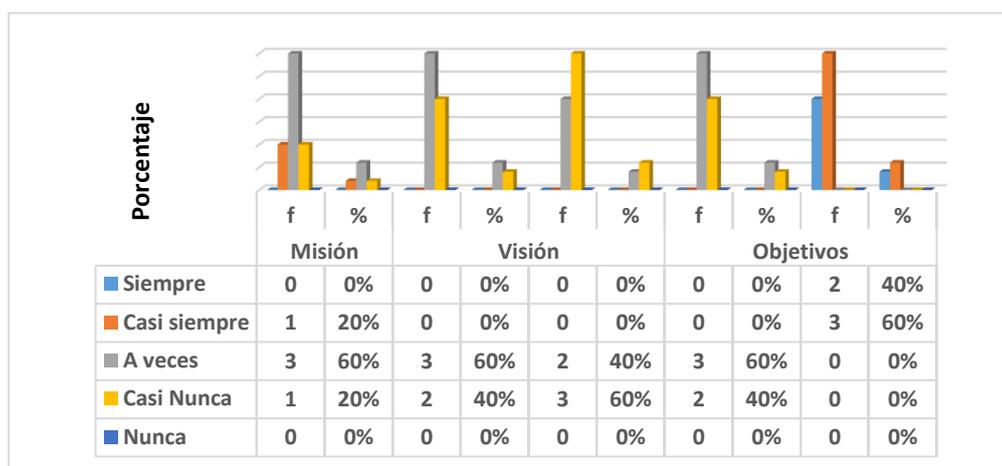
Descripción de los indicadores de la Dimensión Planificación.

N° Pregunta	Misión		Visión				Objetivos			
	P1	P2	P3	P4	P5					
Siempre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	40%
Casi siempre	1	20%	0	0%	0	0%	0	0%	3	60%
A veces	3	60%	3	60%	2	40%	3	60%	0	0%
Casi Nunca	1	20%	2	40%	3	60%	2	40%	0	0%
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%

Nota: Elaboración propia.

Figura 4

Descripción de los indicadores de la Dimensión Planificación.



Nota: Elaboración propia.

Interpretación:

El 60% del personal encuestado considera que a veces la misión de la empresa es objetiva, clara y operativa, el otro 20% que casi siempre, mientras que el 20% restante declaró que casi nunca, esto evidencia que la mayoría del personal considera que se tiene claro cuáles son las metas a seguir de la empresa, por otro lado, existe personal que aún no sabe cuál es la razón de ser de la empresa, ni el propósito de sus actividades.

Por otro lado, el 60% de los colaboradores considera que a veces la visión de la empresa fue el resultado del acuerdo entre ellos y la jefatura, mientras que el 40% considera que casi nunca se les toma en cuenta. Además, el 40% del personal afirma que a veces los colaboradores nuevos pasan por un proceso de inducción en la resolución de problemas, a fin de contribuir con la visión de la empresa, mientras que el 60% considera que casi nunca se realiza dicha inducción.

Esto indica que la visión no está bien enfocada, ni que es compartida con los colaboradores, lo que podría ocasionar problemas para lograr los objetivos trazados a futuro.

El 60% del personal considera que solo a veces los objetivos son alcanzables, además el 40% restante afirma que casi nunca los objetivos que propone la gerencia son realizables. Además, el 40% de colaboradores, afirma que siempre que un cliente presenta insatisfacción, es atendido de manera inmediata, mientras que el 60% restante afirma que casi siempre, se cumple con satisfacer al cliente en cuanto tiene alguna molestia ya que esto los aleja al cumplimiento de sus objetivos. Lo cual evidencia que se tiene conocimiento y se maneja de manera positiva los objetivos de la empresa, sin embargo, algunos objetivos que decide la gerencia son considerados como no viables o inalcanzables por el personal de la empresa.

Tabla 5

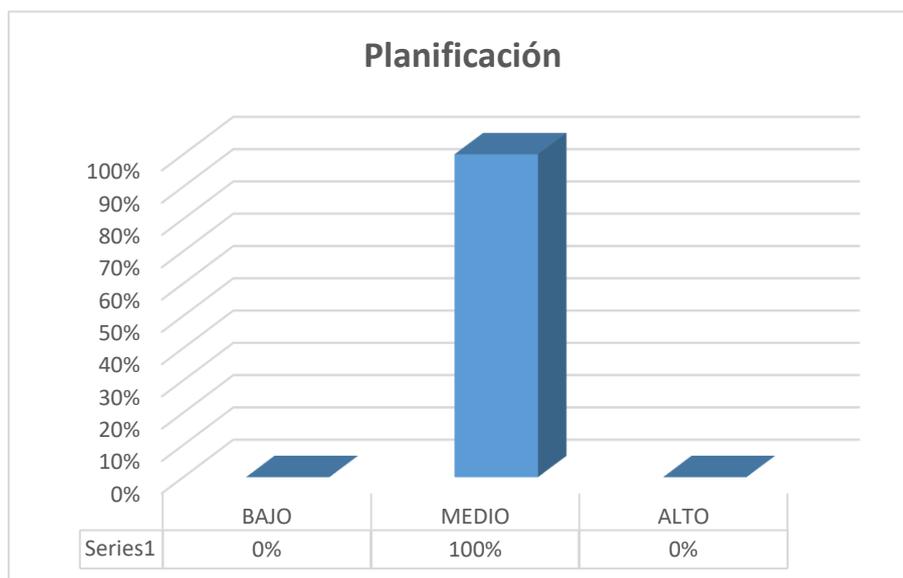
Ponderación de rangos y niveles en la dimensión Planificación.

ID	Resultado	Nivel
1	18	MEDIO
2	17	MEDIO
3	15	MEDIO
4	13	MEDIO
5	12	MEDIO

Nota: Elaboración propia.

Figura 5

Resultados en la Dimensión Planificación.



Nota: Elaboración propia

Interpretación:

En la figura 5, se observa que el 100% de los encuestados consideró a la dimensión planificación en el nivel “medio”. Los resultados obtenidos, nos dice que este proceso de la empresa es percibido por los colaboradores como regular, esto debido a que hay personal que aún no está involucrado en las metas a corto y largo plazo en la empresa, sin embargo, si tienen claro los objetivos deseados por la gerencia en relación con el cliente, lo que faltaría para que este considerado en un mejor nivel según lo descrito, es que la gerencia se involucre más con los empleados, a fin de alcanzar objetivos consensuados y medibles, para que se puedan concretar según lo planeado.

3.1.2. Organización

En este apartado se describirá los hallazgos de los indicadores considerados para la dimensión Organización, se utilizó cinco (05) preguntas del cuestionario enfocadas a este proceso, el cual fue dividido en dos (02) preguntas para el indicador funciones, una (01)

pregunta para el indicador compromiso y dos (02) preguntas para el indicador desempeño, finalmente se describirá el proceso de Organización en conjunto, a continuación, se mostrará los resultados:

Tabla 6

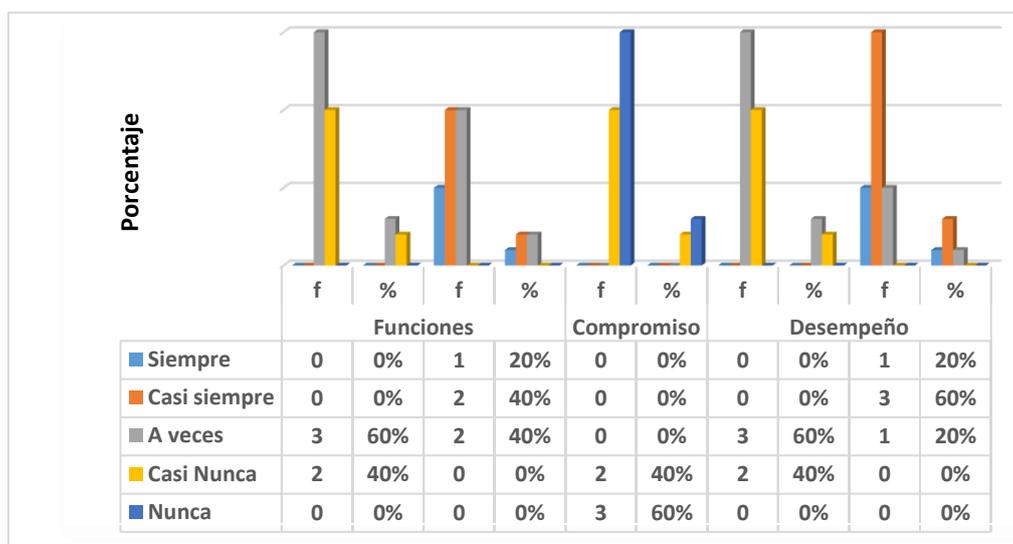
Descripción de los indicadores de la Dimensión Organización.

N° Pregunta	Funciones				Compromiso				Desempeño			
	P6		P7		P8		P9		P10			
Siempre	0	0%	1	20%	0	0%	0	0%	1	20%		
Casi siempre	0	0%	2	40%	0	0%	0	0%	3	60%		
A veces	3	60%	2	40%	0	0%	3	60%	1	20%		
Casi Nunca	2	40%	0	0%	2	40%	2	40%	0	0%		
Nunca	0	0%	0	0%	3	60%	0	0%	0	0%		
Total	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%		

Nota: Elaboración propia.

Figura 6

Descripción de los resultados en la Dimensión Organización.



Nota: Elaboración propia.

Interpretación:

El 60% de los encuestados afirmo que a veces realiza las actividades descritas en su puesto según el manual de funciones en la empresa, mientras que el 40% considera que casi nunca realiza solo dichas actividades. Por otro lado, el 20% del personal afirma que siempre está de acuerdo con las funciones que realiza, considerando que predomina la equidad, un 40% considera que casi siempre, mientras que el otro 40% declaró que a veces. Esto nos indica que las funciones aún no están bien establecidas, de acuerdo a las tareas del puesto según el manual de funciones, es posible que al contar con poco personal la empresa, los empleados deban apoyar en actividades distintas a las que le fueron asignadas, sin embargo, aunque la mayoría del personal lo toma de manera positiva, hay una pequeña parte que no está muy convencida de que esto deba ocurrir así.

Por otro lado, el 60% considera que el jefe nunca se involucra en la mejora del servicio de la empresa, mientras que el 40% afirma que casi nunca. En relación a lo obtenido podemos decir que hay una perspectiva negativa por parte del personal, sobre el compromiso institucional de la jefatura.

El 60% de colaboradores afirma que solo a veces el desempeño se ve afectado, cuando un cliente expresa su insatisfacción, mientras que el 40% considera que casi nunca. Asimismo, el 20% del personal afirma que siempre se desempeñan de manera óptima, porque fueron elegidos según sus habilidades, el 60% considera que casi siempre, mientras que el 20% restante menciona que solo a veces. En relación a lo obtenido podemos decir que el personal tiene buen manejo de sus emociones en cuanto tienen alguna situación negativa por parte de la clientela, lo cual no afecta su desempeño, además la mayoría de ellos considera que la empresa tomo en cuenta sus habilidades en el campo de trabajo que les fue asignado, sin embargo, un grupo reducido piensa que esto se da solo de vez en cuando.

Tabla 7

Ponderación de rangos y niveles en la dimensión Organización.

ID	Resultado	Nivel
1	18	MEDIO
2	16	MEDIO
3	15	MEDIO
4	12	MEDIO
5	11	BAJO

Nota: Elaboración propia

Figura 7

Resultados hallados en la Dimensión Organización.



Nota: Elaboración propia

Interpretación:

En la figura 7, se observa que el 80% de los encuestados consideró a la dimensión organización, dentro del nivel “medio”, mientras que el 20% restante en el nivel “bajo”. Los resultados obtenidos, nos dice que este proceso de la empresa es percibido por los colaboradores en su mayoría como medio bajo, esto se debe a que el gerente no se compromete

con mejorar el servicio institucional, cuando justamente él debería ser la primera persona en entregarse en la búsqueda de mejores canales de atención, afianzando lazos con su personal, así como con los clientes. Muy a pesar de ello, los colaboradores realizan sus actividades y las que se le asignen, indiferente a las tareas propias de su puesto, tienen buen uso de las habilidades emocionales lo cual favorece a la empresa, sin embargo, de no establecer un diálogo para mejorar la comunicación y compromiso entre la gerencia y los colaboradores, es muy probable que a futuro se den posibles rupturas laborales.

3.1.3. Dirección

En este apartado se describirá los hallazgos de los indicadores considerados para la dimensión Dirección, se utilizó siete (07) preguntas del cuestionario enfocadas a este proceso, el cual fue dividido en tres (03) preguntas para el indicador trabajo en equipo, dos (02) preguntas para el indicador motivación y dos (02) preguntas para el indicador comunicación, finalmente se describirá el proceso de Dirección en conjunto, a continuación, se mostrarán los resultados:

Tabla 8

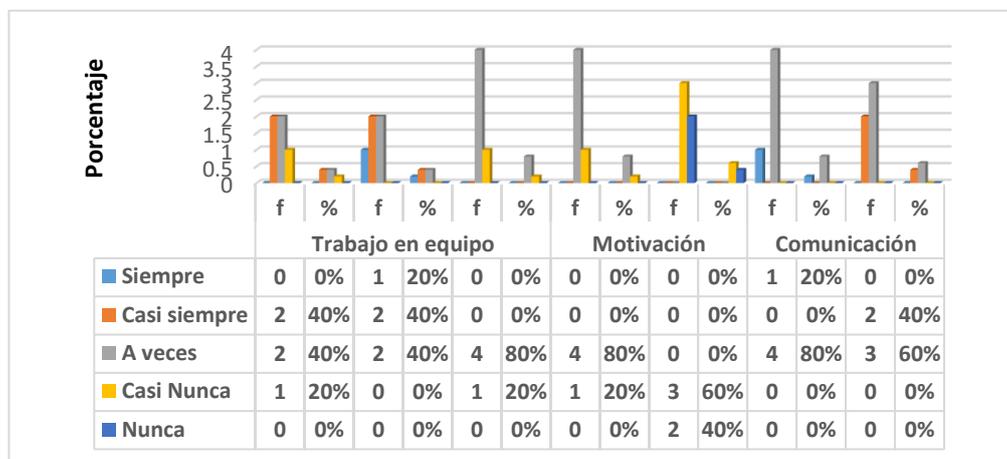
Descripción de los indicadores de la Dimensión Dirección.

N° Pregunta	Trabajo en equipo					Motivación					Comunicación			
	P12	P14	P17	P13	P15	P11	P16							
Siempre	0	0%	1	20%	0	0%	0	0%	0	0%	1	20%	0	0%
Casi siempre	2	40%	2	40%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	40%
A veces	2	40%	2	40%	4	80%	4	80%	0	0%	4	80%	3	60%
Casi Nunca	1	20%	0	0%	1	20%	1	20%	3	60%	0	0%	0	0%
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	40%	0	0%	0	0%
Total	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%

Nota: Elaboración propia

Figura 8

Descripción de los resultados en la Dimensión Dirección.



Nota: Elaboración propia

Interpretación:

El 40% considera que casi siempre se les designa trabajo en equipo, solo a los colaboradores que atienden satisfactoriamente las quejas o reclamos de los clientes, otro 40% afirma que esto se da a veces, mientras que el 20% restante casi nunca. Por otro lado, el 20% de colaboradores afirma que, si un cliente expresa su insatisfacción con agresividad, el gerente siempre lo atiende en su posición de jefe de equipo, el 40% considera que esto se da casi siempre, mientras que el 40% restante afirma que solo a veces. Además, el 80% de colaboradores menciona que solo a veces el trabajo en equipo es inclusivo, involucrándose la jefatura con el personal, mientras que el 20% restante afirma que casi nunca se da esto. En relación a lo obtenido, podemos decir que el trabajo en equipo que se les designa a los colaboradores, se basa en la capacidad que puedan tener respecto a la efectividad de atención que tengan ante el descontento que puedan tener los clientes, además la mayoría considera que de manera el gerente, en su calidad de líder de equipo, asiste a su equipo en la resolución de conflictos que se desprendan del descontento de los consumidores. Finalmente, hay una

inclinación negativa desde el punto de vista del personal, sobre la coordinación y cooperación de la jefatura, en temas en los que se tengan que participar de manera conjunta, sintiendo ausencia por parte de la alta dirección.

El 80% afirma que solo a veces se realizan charlas de motivación al personal para su crecimiento laboral, mientras que el 20% restante considera que esto es casi nunca. Además, el 60% menciona que casi nunca reciben motivación en reconocimiento público e incentivos, mientras que el 40% consideró que nunca se da esto. En relación a lo obtenido, podemos decir que la motivación tiene una inclinación negativa de acuerdo a lo afirmado por parte de los colaboradores y que no reciben reconocimiento o incentivos dentro de la empresa.

El 80% considera que solo a veces los jefes controlan la efectividad de las comunicaciones, las cuales son orientadas hacia la capacidad de respuesta, mientras que el 20% afirma que siempre.

Finalmente, el 40% considera que casi siempre la comunicación es más constante cuando hay clientes insatisfechos, mientras que el 60% restante afirma que solo a veces. En relación a lo obtenido, podemos decir que la comunicación, es percibida por la mayoría de colaboradores que se realiza de manera regular, que evidencia poco diálogo que repercute en la atención inmediata de necesidades internas o externas y que solo se dirigen al personal cuando hay demandas de clientes.

Tabla 9

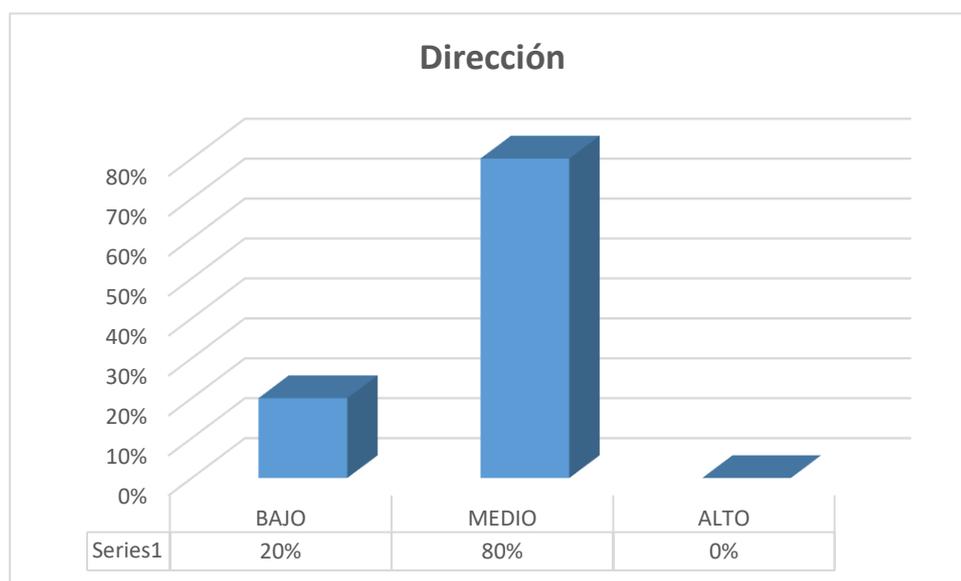
Ponderación de rangos y niveles en la dimensión Dirección.

ID	Resultado	Nivel
1	25	MEDIO
2	22	MEDIO
3	20	MEDIO
4	18	MEDIO
5	15	BAJO

Nota: Elaboración propia

Figura 9

Resultados hallados en la Dimensión Dirección.



Nota: Elaboración propia.

Interpretación:

En la figura 9, se observa que el 80% de los encuestados consideró a la dimensión dirección, dentro del nivel “medio”, mientras que el 20% restante en el nivel “bajo”. Los resultados obtenidos, nos dice que este proceso de la empresa es percibido por los colaboradores en su mayoría como “medio bajo”, esto se debe a que no reciben estímulos por parte de la empresa por el desempeño que puedan tener, asimismo, la coordinación del gerente con los colaboradores, solo se da cuando existen problemas relacionados a los clientes, lo que

no es bien recibido por parte del personal, evidenciando una falta de liderazgo y de asertividad por parte del empleador, quien debería orientar, conducir y comprometer al equipo de trabajo a los objetivos propuestos y de esta manera, hacer que sus subordinados se sientan identificados con la empresa.

3.1.4. Control

En este apartado se describirá los hallazgos de los indicadores considerados para la dimensión Control, se utilizó tres (03) preguntas del cuestionario enfocadas a este proceso, el cual fue dividido en dos (02) preguntas para el indicador supervisión y una (01) pregunta para el indicador verificación, finalmente se describirá el proceso de Planificación en conjunto, a continuación, se mostrará los resultados:

Tabla 10

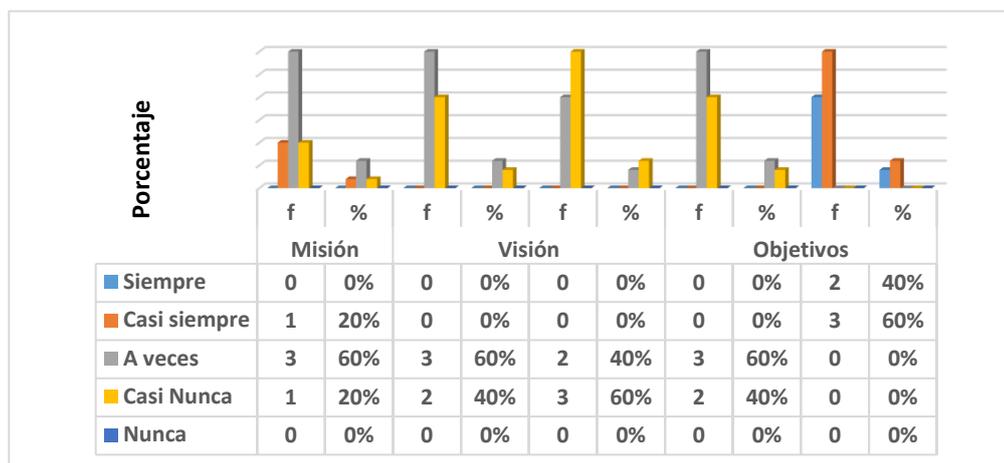
Descripción de los indicadores de la Dimensión Control.

N° Pregunta	Supervisión				Verificación	
	P18		P19		P20	
Siempre	1	20%	1	20%	0	0%
Casi siempre	3	60%	1	20%	1	20%
A veces	1	20%	3	60%	3	60%
Casi Nunca	0	0%	0	0%	1	20%
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%
Total	5	100%	5	100%	5	100%

Nota: Elaboración propia

Figura 10

Descripción de los resultados en la Dimensión Control.



Nota: Elaboración propia.

Interpretación:

El 20% de los colaboradores mencionan que la función de supervisión siempre es manejada por un profesional competitivo, el 60% considera que esto se da casi siempre, mientras que el 20% restante afirma que solo se da a veces. Por otro lado, el 20% de los colaboradores afirman que siempre es de manera confiable la supervisión, la cual arroja resultados reales, el 20% indica que esto se da casi siempre, mientras que el 60% restante afirman que solo se da a veces. En relación a lo obtenido, podemos decir que la persona que realiza la supervisión de las funciones, es la adecuada, ya que es un profesional capacitado y con altos conocimiento para realizar la inspección adecuada. Finalmente, hay una inclinación positiva desde el punto de vista del personal en considerar que, si se realiza una supervisión transparente, informando datos verídicos.

El 20% de los colaboradores considera que casi siempre la verificación de funciones se ejecuta de manera permanente y por ello los clientes se muestran satisfechos por el servicio recibido, el 60% considera que esto se da a veces, mientras que el 20% restante afirman que casi nunca se realiza. En relación a lo obtenido, podemos decir que la verificación de funciones realizada por el gerente, es percibida por el personal de manera regular

Tabla 11

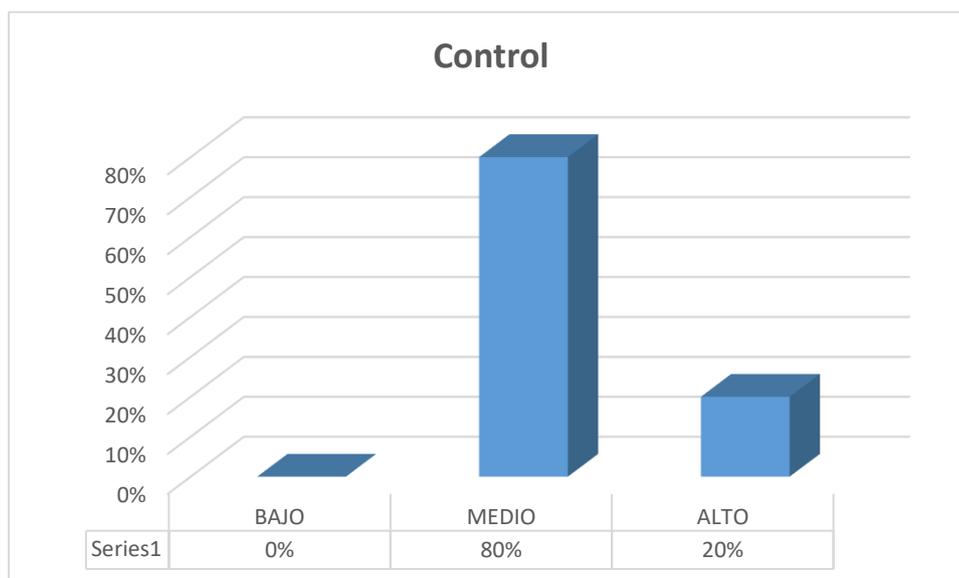
Ponderación de rangos y niveles en la dimensión Control.

ID	Resultado	Nivel
1	14	ALTO
2	11	MEDIO
3	10	MEDIO
4	10	MEDIO
5	8	MEDIO

Nota: Elaboración propia

Figura 11

Resultados hallados en la Dimensión Control.



Nota: Elaboración propia.

Interpretación:

En la figura 11, se observa que el 80% de los encuestados consideró a la dimensión control, dentro del nivel “medio”, mientras que el 20% restante en el nivel “alto”. Los resultados obtenidos, nos dice que este proceso de la empresa es percibido por los colaboradores en su mayoría como “media alta”, esto se debe a que la supervisión y verificación

se lleva a cabo por un profesional adecuado, quien evalúa la dinámica realizada por los colaboradores, a través de monitoreo. Con lo que se podría afirmar que se realiza un tipo de control concurrente.

3.1.5. Proceso Administrativo

En este apartado se describirá la variable Proceso Administrativo, de acuerdo a los hallazgos que se observaron mediante el cuestionario, aplicado a los cinco (05) colaboradores de la empresa Ediciones Libro Amigo E.I.R.L., se estableció el nivel de acuerdo al resultado (ver imagen de Tabla 3)

Tabla 12

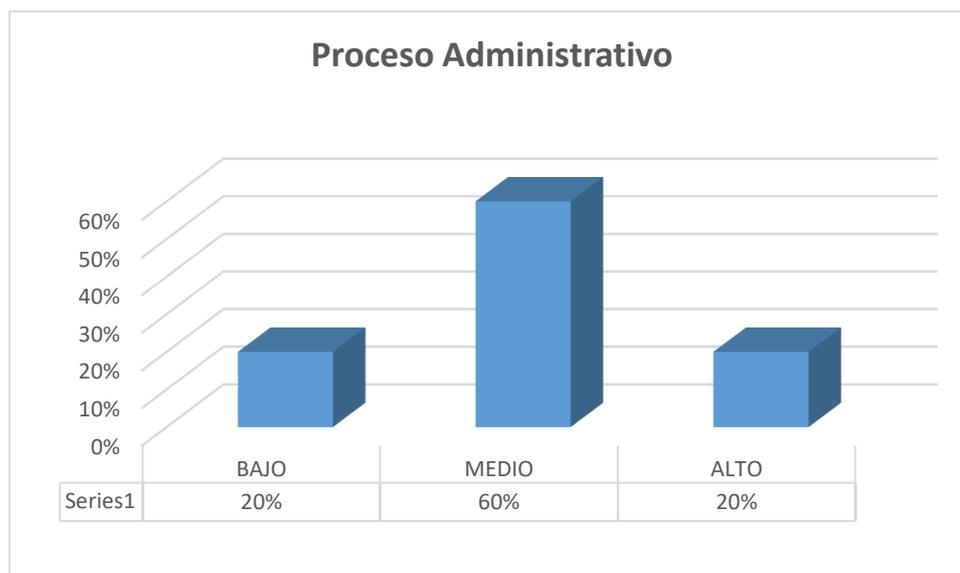
Ponderación de rangos y niveles del Proceso Administrativo.

ID	Resultado	Nivel
1	75	ALTO
2	66	MEDIO
3	60	MEDIO
4	53	MEDIO
5	46	BAJO

Nota: Elaboración propia

Figura 12

Resultados hallados en el Proceso Administrativo.



Nota: Elaboración propia

Interpretación:

De los resultados de cada dimensión podemos describir que el proceso administrativo de la empresa Ediciones Libro Amigo E.I.R.L se encuentra en un nivel regular, esto se desprende de los resultados hallados en cada una de sus dimensiones, ya que cada uno de sus procesos se desarrollan de manera conjunta, afectando directamente de manera positiva o negativa, a esta variable.

Iniciando por la planificación que fue considerada en la escala de valor por los colaboradores de manera total en el nivel medio, esto debido a que la gerencia no tiene una relación cercana con los colaboradores, no articulan las acciones que se deben realizar para lograr los objetivos propuestos, para ello se deben realizar estrategias con la participación de los empleados, ya que ellos conocen de ciertas limitaciones que impedirían alcanzar lo deseado, la gerencia debe canalizar estos aspectos a fin de reforzarlos y de esta manera sean viables.

Con respecto a la organización, el resultado de esta dimensión fue considerado en la escala de valor por los colaboradores en nivel media bajo, debido que la división de trabajo se

realiza de manera parcial, las tareas no son específicas, asimismo no existe un adecuado dialogo entre los empleados y la alta dirección, lo que podría generar conflictos sobre asuntos de responsabilidad, sin embargo, de momento los empleados han podido sobrellevar esta situación.

Con respecto a la dirección, el resultado de esta dimensión fue considerada en la escala de valor por los colaboradores en nivel medio bajo, debido a que no existe una comunicación integral por parte de la gerencia, que impide comprometer al equipo de trabajo con los objetivos de la empresa, asimismo se debería brindar estímulos que reconozca el esfuerzo de los trabajadores.

Por último, el resultado de la dimensión Control fue considerado en la escala de valor por los colaboradores en el nivel medio alto, esto debido a que perciben que la supervisión es manejada por un profesional calificado, que en este caso es el gerente quien realiza un control concurrente en el lugar de trabajo, siendo además confiable la verificación que realiza de las actividades, asegurando el control sobre las actividades y objetivos esperados.

Capítulo IV. Discusiones y Conclusiones

4.1. Discusión

Mediante la investigación se pudo describir cada uno de los aspectos de las dimensiones que comprende el Proceso Administrativo, de la empresa Ediciones Libro Amigo E.I.R.L. Asimismo, se aplicó una investigación cuantitativa, con estudio descriptivo, de diseño no experimental y transversal, teniendo similitud con Barrera & Ysuiza (2018), quienes en su investigación titulada “Gestión Administrativa y Calidad de Servicio al Contribuyente de la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas, Loreto 2018”, realizaron una investigación cuantitativa, con estudio descriptivo, tipo no experimental y diseño transversal.

De acuerdo a los resultados encontrados, en la dimensión planificación de la empresa Ediciones Libro Amigo E.I.R.L. se verifica que el 100% de los colaboradores lo consideran en el nivel medio, por lo cual se identifica que esta dimensión presenta ciertas deficiencias en los lineamientos que deben realizar los colaboradores, generando que algunos no comprendan o desconozcan la misión y visión de la empresa, por ende la dificultad en el cumplimiento de los objetivos a realizar; este hallazgo coincide con la investigación realizada por Villegas Chumpitazi (2019 pág. 76) en su investigación titulada “Gestión Administrativa de la Municipalidad Provincial de Anta Departamento de Cusco, 2019” donde menciona que “Se advierten debilidades en la dimensión planeación, ya que el promedio para esta es de 2.71, el cual la sitúa como regular”, coincidiendo también en el nivel de algunos de sus indicadores donde Villegas Chumpitazi (2019) menciona “lo cual se da como resultado de la comparación del promedio de los indicadores ... objetivos, visión, procedimientos, estrategias, misión y principios, todos ellos situados en el nivel regular, esto se debe a que estos planes no son conocidos por la totalidad de colaboradores,

por lo que en consecuencia, no se tienen presentes durante el desempeño de sus labores”.

(p. 76)

Por otro lado, la dimensión organización es considerado de nivel medio con un 80% y bajo con un 20%, esto se debió a que no reciben estímulos por parte de la empresa coincidiendo con Flores (2015) en su tesis “Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en COPROABAS, Jinotega 2010 - 2013”, concluye que “no existe un sistema motivacional para el personal, de manera que este pueda ejercer de manera eficiente sus labores” (p. 146). Pero hay que precisar que de realizar estímulos a través de incentivos, deberá ser equitativa a fin de evitar resultados negativos como menciona López (2013) en su tesis “Análisis del proceso administrativo y su incidencia en la operatividad de la empresa Mercredi S.A, ubicada en el Cantón El Triunfo, Provincia del Guayas” concluyendo que “La entrega de incentivos como medio de motivación para el personal no es equitativa, pues solo un empleado goza de este beneficio; motivo por el cual, la mayoría de ellos no se esfuerzan por cumplir sus actividades asignadas, así que realizan sus tareas solo por mantener su trabajo, más no porque tienen espíritu de pertenencia y compromiso hacia la empresa” (p. 165).

Asimismo, en cuanto a la dimensión dirección es considerado de nivel medio con un 80% y bajo con un 20%, esto se debió a que se evidencio una falta de liderazgo y comunicación por parte del gerente, siendo esto mal percibido por los colaboradores, se deberá mejorar este aspecto tal como indica Barrios (2015) en su tesis “Gestión Empresarial en las Pequeñas Empresas que prestan los Servicios para Fiestas en Los Municipios de Colomba Cosa Cuca y Coatepeque” donde concluye que “Dentro de la dirección de las empresas, la comunicación es muy buena y el tipo de comunicación utilizado es verbal. El liderazgo que se maneja es autocrático y se tiene una comunicación estrecha entre los propietarios y los colaboradores, logrando así un trabajo en equipo. Los propietarios motivan a sus colaboradores con compensaciones económicas y esto influye positivamente

en el rendimiento de los mismos” (p. 109). Además, consideramos que para llevar a cabo esto se necesita realizar una capacitación para reforzar el liderazgo del gerente y sus habilidades interpersonales, coincidiendo con Silva (2012), en su investigación “La gestión Administrativa y su efecto en las Ventas del Supermercado Balarezo Paez Cia. Ltda del Cantón Salcedo”, que concluye que “es necesario un cambio al manejo administrativo, con la finalidad de generar liderazgo y autoridad para el cumplimiento de los objetivos empresariales” (p. 77).

Otro aspecto, es el de la dimensión control el cual es considerado de nivel medio con un 80% y alto con un 20%, siendo la dimensión con mejor resultados obtenidos, esto debido a que los colaboradores perciben que existe una correcta supervisión por parte del gerente, además, la verificación de sus actividades es considerada como buena y confiable, ejecutada por un profesional capacitado, quien sería el gerente, esto difiere de la conclusión de López (2013), quien en su tesis denominada el “Análisis del proceso administrativo y su incidencia en la operatividad de la empresa Mercredi S.A, ubicada en el Cantón El Triunfo, Provincia del Guayas” determinó que en esta dimensión, “El control es deficiente y se debe a la ausencia de mecanismos para efectuarlo, provocando que no se realicen evaluaciones de desempeño laboral, lo cual impide conocer cuál es el nivel de eficiencia y eficacia del personal al realizar su trabajo, así como su aporte en el desarrollo de la empresa” (p. 165).

En cuanto al objeto de la presente investigación, en el cual se buscó describir la gestión administrativa en función del proceso administrativo de la empresa Ediciones Libro Amigo E.I.R.L. durante el año 2019, se determinó que este es considerado de nivel medio con un 60%, de nivel alto con un 20% y de nivel bajo con un 20%, lo cual consideramos como regular, debido a que hay funciones que deben ser reforzadas, principalmente en el manejo de los procesos administrativos en los cuales interviene la alta dirección, ya que finalmente el buen manejo conducirá al logro de los objetivos deseados, coincidiendo con

Grández (2018), “se determinó que los procesos administrativos influyen en el logro de objetivos, ya que es necesario aplicarlos para poder fijar metas y medir los resultados que vamos obteniendo” (p. 60). Finalmente, consideramos que es necesaria realizar una evaluación más profunda de los aspectos medios o bajos, que han sido descritos en la presente investigación, ya que existen deficiencias en los procesos, que afectan de manera negativa el buen funcionamiento de la empresa y en ese sentido se necesita de una propuesta para la mejora de su proceso administrativo, en ese aspecto coincidimos con Huallpa (2016), quien en su tesis denominada “Gestión Administrativa de la Empresa Marasal S.A.” concluyó que “La situación actual de la gestión administrativa de la empresa MARASAL S.A., presenta deficiencias en la aplicación del proceso administrativo, haciéndose necesaria la implementación de una propuesta que contribuya a mejorar la situación actual de la gestión administrativa de la empresa” (p. 157).

4.2. Conclusiones

En base a los resultados obtenidos, se logró describir la gestión administrativa enfocado en el proceso administrativo de la empresa Ediciones Libro Amigo E.I.R.L, concluyendo que este se realiza en un nivel medio o regular, ya que sus procesos no se llevan correctamente, esto puede deberse a la falta de conocimiento de gestión.

Asimismo, con respecto a los objetivos se concluye que:

En el objetivo 1, con respecto a la dimensión planificación dentro de la empresa, el 100% de los encuestados considera que se realiza en un nivel medio, teniendo en cuenta este resultado, podemos observar que aún no se realiza una adecuada planificación ya que aún se tiene debilidades, lo que evidencia que las estrategias no logren cumplir con los objetivos que se desean alcanzar, necesitando elaborar un plan estratégico con enfoque integral, de acuerdo a la visión en la empresa.

En el objetivo 2, con respecto a la dimensión organización dentro de la empresa, el 80% de los encuestados considera que esta se realiza en un nivel medio y un 20% considera que se realiza en un nivel bajo, teniendo en cuenta este resultado, podemos observar que aún la organización dentro de la empresa, no está estructurada correctamente, es por ello que se tendría que replantear como organizarse para establecer mejor las funciones y articularla de manera óptima, asimismo, se debería empoderar al empleado, para que puedan responder de manera competitiva a las situaciones que se presenten en la organización.

En el objetivo 3, con respecto a la dimensión dirección el 80% de los encuestados considera que esta se realiza en un nivel medio y un 20% considera que se realiza en un nivel bajo, teniendo en cuenta este resultado, se debe reforzar el liderazgo a fin de mejorar la coordinación entre colaboradores y la gerencia, esto ayudaría a lograr integrarse más como organización y alcanzar las metas trazadas, por último, establecer mejores estrategias de comunicación.

En el objetivo 4, con respecto a la dimensión control, el 80% de los encuestados considera que se esta se realiza en un nivel medio y un 20% considera que se realiza en un nivel alto, teniendo en cuenta este resultado, podemos observar que el control se realiza de manera positiva, aunque debería realizar un control previo y posterior de las acciones realizadas, a fin de alcanzar un mejor grado de eficacia y eficiencia, efectuando correcciones de ser necesario, ya que mediante él se podrá obtener una buena verificación de las funciones, de los procesos y de una buena supervisión a los colaboradores, la cual si se realiza de manera correcta, se puede alcanzar y superar los objetivos deseados.

Referencias

- Anzola, S. (2.a ed.). (2002). *Administración de Pequeñas Empresas*. Editorial McGraw Hill.
- Arias, F. (5° ed.). (2006). *El proyecto de investigación*. Editorial Episteme.
- Barrera, A. y Ysuiza, M (2018). *Gestión Administrativa y Calidad de Servicio al contribuyente de la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas* (tesis de maestría). Universidad San Martín de Porres.
- Balestrini, M. (2016). *Como se elabora el proyecto de investigación*.
https://issuu.com/sonia_duarte/docs/como-se-elabora-el-proyecto-de-inve
- Barrios, D. (2015). *Gestión Empresarial en las Pequeñas Empresas que prestan los Servicios para Fiestas en Los Municipios de Colomba Cosa Cuca y Coatepeque 2015* (tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar.
- Bernal, C. (3.a ed.). (2010). *Metodología de la Investigación*. Editorial Pearson.
- Bermúdez, L. (2015). *Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes*.
https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-24582015000100001
- Bernal, C. y Sierra, H (2.a ed.) (2008). *El Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XX*. Editorial Pearson de Educación.
- Cámara de Comercio de Lima. (2018). *Pymes emplean el 75% de la PEA*.
<https://www.camaralima.org.pe/principal/noticias/noticia/pymes-emplean-al-75-de-la-pea/1117>
- Cano, C. (2017). *La administración y el proceso Administrativo*. Editorial Universidad de Bogotá

Chiavenato, I. (3.a ed.). (2001). *Administración. Proceso administrativo*. Editorial McGraw Hill.

Chiavenato, I. (7.a ed.). (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2.a ed.). (2009). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Mc Graw-Hill

[Chumbiauca, C. \(2016\). Impacto de la Ley de Democratización del Libro y de Fomento de la Lectura \(Ley N° 28086\) en las editoriales independientes. \(tesis de pregrado\). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.](#)

Cohen, M. y Barella, G. (2012). *La situación de las PyMEs en América Latina*. https://www.ieral.org/images_db/noticias_archivos/2157-La%20situaci%C3%B3n%20de%20las%20PyMEs%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.pdf

Coque, D. (2016). La gestión administrativa y su impacto en la rentabilidad de la empresa

Corominas, J. y Pascual J. (1984). *Diccionario crítico etimológico*. Editorial Gredos.

Taylor, F. (1994). *Principios de la administración científica*. Editorial El Ateneo

Flores, S. (2015). *Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en COPROABAS, Jinotega 2010 - 2013* (tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.

Gaviláñez, M., Espín, M. Y Arévalo, M. (2018). *Impacto de la gestión administrativa en las PYMES del Ecuador* Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/gestion-administrativa-pymes.html>

George, D. y Mallery, P. (4th ed.) (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update*. Allyn & Bacon

Griffin, R. (2011). *Administración*. Editorial Cengage Learning Editores.

Guerrero, C. (2015). *Diseño de un modelo de Gestión Estratégica para PYMES Metalmeccánicas de Tungurahua* (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

Huallpa, V. (2016). *Gestión Administrativa de la Empresa Marasal S.A.* (tesis de pregrado). Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Hurtado, J (2000). *Metodología de la investigación holística*.
<https://metodologiaecs.files.wordpress.com/2015/09/metodologia-de-investigacion-holistica-3ra-ed-2000-jacqueline-hurtado-de-barrera-666p.pdf>

Hernández, S, Fernández, C y Baptista, P (2014). *Metodología de la investigación*. (6° ed.). Editorial: Interamericana.

Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración*. Editorial Fondo Editorial ITM

Koontz, H. y Weihrich, H. (13.ava ed,). (2008). *Administración una perspectiva global*. Editorial Mc, Graw – Hill.

Ley N° 28086 de 2003. Ley de Democratización del Libro y de Fomento de la Lectura. 11 de octubre de 2003. N° 8511

LEY N° 30056 de 2013. Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. 2 de julio de 2013. N° 498461

López, D. (2013). *Análisis del proceso administrativo y su incidencia en la operatividad de la empresa Mercredi S.A, ubicada en el Cantón El Triunfo, Provincia del Guayas* (tesis de pregrado). Universidad Estatal de Milagro

Mendoza, A. (2017). *Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta*.
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/614/pdf>

Münch, H. y García, L. (5.a ed.). (2000). *Fundamentos de Administración*. Editorial Trillas.

Ortiz, M. (2011). *Marco teórico conceptual*.

https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/marco_teorico_conceptual.pdf

Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva (Creación y sostenimiento de un desempeño superior)*. Editorial CECSA.

Ramírez, T (1997). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Editorial Panapo

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*.
http://paginas.ufm.edu/sabino/ingles/book/proceso_investigacion.pdf

Silva, V. (2012). *La gestión Administrativa y su efecto en las Ventas del Supermercado Balarezo Paez Cia. Ltda del Cantón Salcedo* (tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato.

Tapia, T. (2017). *Análisis del Proceso Administrativo de la Microempresa QUIMILIMPIEZA en la ciudad de Esmeraldas* (tesis de maestría). Universidad Católica del Ecuador.

Trujillo, C (2012). *Ingeniería en gestión empresarial*. <https://www.gestiopolis.com/ingenieria-en-gestion-empresarial/>

Villarreal, C. (2019). *Historia, cambios y evolución de la administración*.<https://www.gestiopolis.com/historia-cambios-y-evolucion-de-la-administracion/>

Villegas, E. (2019). *Gestión Administrativa de la Municipalidad Provincial de Anta Departamento de Cusco, 2019* (tesis de pregrado). Universidad Andina de Cusco.

ANEXOS

Anexo 1: Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Proceso Administrativo	Chiavenato (2009) quien señala que: “La gestión administrativa consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante la planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos” (p 3).	Planificación: Chiavenato (2009) define: “fase del proceso administrativo que establece los objetivos a alcanzar e identifica las estrategias y acciones que se necesitan para lograrlos. Los objetivos se definen de forma integrada e indican hacia dónde se dirige la organización” (p 72).	Misión Visión Objetivos
		Organización: Chiavenato (2009) define: “fase del proceso administrativo que define la división del trabajo que será desempeñado por medio de tareas en distintos órganos o puestos; también se ocupa de coordinar los esfuerzos para garantizar que se alcance el propósito deseado (integración)” (p 72).	Funciones Compromisos Desempeño
		Dirección: Chiavenato (2009) define: “fase del proceso administrativo que coordina y reúne los esfuerzos de todas las personas a efecto de garantizar que desempeñen sus tareas de modo que la organización alcance sus objetivos. Algunos autores se refieren a esta función como liderazgo en la organización” (p 72).	Trabajo en equipo Motivación Comunicación
		Control: Chiavenato (2009) define: “fase del proceso administrativo que coordina y reúne los esfuerzos de todas las personas a efecto de garantizar que desempeñen sus tareas de modo que la organización alcance sus objetivos. Algunos autores se refieren a esta función como liderazgo en la organización” (p 72).	Supervisión Verificación

Anexo 2: Matriz de consistencia

Enunciado del Problema	Objetivos	Variable	Dimensiones	Tipo de Investigación	Diseño de la Investigación	Población y Muestra
<p>Problema:</p> <p>¿Cómo fue la gestión administrativa en función del proceso administrativo de la empresa Ediciones Libro Amigo E.I.R.L., en el año 2019?</p>	<p>Objetivo General: Describir la gestión administrativa, en función del proceso administrativo de la empresa Ediciones Libro Amigo E.I.R.L., en el año 2019.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir el proceso de planificación en la empresa Ediciones Libro Amigo E.I.R.L., en el año 2019. • Describir el proceso de Organización en la empresa Ediciones Libro Amigo E.I.R.L., en el año 2019. • Describir el proceso de Dirección en la empresa Ediciones Libro Amigo E.I.R.L., en el año 2019. • Describir el proceso de Control en la empresa Ediciones Libro Amigo E.I.R.L., en el año 2019. 	<p><u>Variable Independiente</u></p> <p>X: Gestión Administrativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación. • Organización. • Dirección. • Control. 	<p>Tipo:</p> <p>Descriptiva.</p>	<p>Diseño:</p> <p>No experimental, transversal.</p>	<p>Población:</p> <p>La población de la presente investigación estará integrada por cinco (05) colaboradores de la empresa Ediciones Libro Amigo E.I.R.L., quienes están ligados directamente con el objeto de estudio.</p> <p>Muestra:</p> <p>Para la presente investigación, observando que la población es finita, se tomará como muestra al 100% de la población, denominándola muestreo censal.</p>

Anexo 3: Cuestionario

**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
FACULTAD DE NEGOCIOS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN**

Objetivo: Recaudar información que ayude a poder describir la gestión administrativa en función del proceso administrativo de la empresa Ediciones Libro Amigo E.I.R.L., durante el periodo 2019.

Instrucciones: La información que se colocara, ayudara a conocer el desempeño administrativo dentro de la organización. Se pide responder en forma objetiva las siguientes preguntas.

- No dejar de contestar ninguna pregunta.
- Marcar con un aspa (X) solo uno de los recuadros correspondiente a la escala siguiente:

(1) NUNCA	(2) CASI NUNCA	(3) A VECES	(4) CASI SIEMPRE	(5) SIEMPRE
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

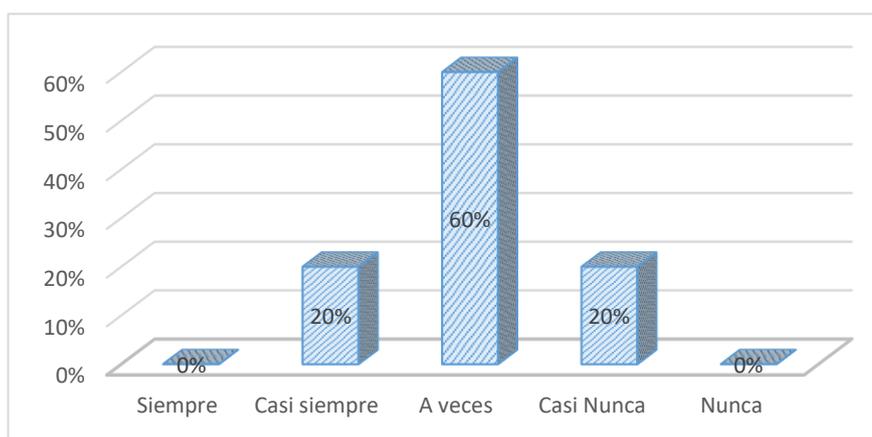
1. PLANIFICACIÓN		ESCALA DE VALIDACIÓN				
N°	ITEMS	1	2	3	4	5
1	¿La misión de la organización es objetiva, clara y objetiva?					
2	¿Lo que sostiene la visión de la empresa es el resultado del consenso entre jefatura y colaboradores?					
3	¿Si un colaborador es nuevo pasa por un proceso de inducción en la resolución de problemas y contribuir con la visión de la empresa?					
4	¿Los objetivos son “toma de decisiones de la gerencia” los mismos que son alcanzables?					
5	¿Cuándo un cliente evidencia o expresa su insatisfacción, es atendido sin postergaciones pues limita el cumplimiento de objetivos?					
2. ORGANIZACIÓN		ESCALA DE VALIDACION				
N°	ITEMS	1	2	3	4	5
6	¿La empresa cuenta con un manual de funciones para su personal; usted realiza solo las actividades descritas en su puesto?					
7	¿El personal se muestra de acuerdo con las funciones que realizan pues predomina la equidad?					
8	¿El jefe se involucra en la mejora del servicio por compromiso institucional?					
9	¿Cuándo un cliente expresa su insatisfacción se afecta el desempeño laboral de los colaboradores?					
10	¿El desempeño de los colaboradores es ideal porque fueron designados según sus habilidades?					
3. DIRECCIÓN		ESCALA DE VALIDACIÓN				
N°	ITEMS	1	2	3	4	5

11	¿Los jefes controlan la efectividad de las comunicaciones, orientados hacia la capacidad de respuesta?					
12	¿Solo los colaboradores que atienden satisfactoriamente las quejas o reclamaciones de los clientes, se les designan trabajo en equipo?					
13	¿La empresa realiza charlas de motivación al personal para su crecimiento laboral?					
14	¿Si un cliente expresa con agresividad su insatisfacción, el gerente lo atiende en su posición de jefe de equipo?					
15	¿Los colaboradores reciben motivación en reconocimiento público e incentivos significativos?					
16	¿La comunicación es más constante cuando hay clientes insatisfechos?					
17	¿El trabajo en equipo es inclusivo, colaboradores y personal de alto mando se involucran?					
4. CONTROL		ESCALA DE VALIDACION				
N°	ITEMS	1	2	3	4	5
18	¿Quiénes ejecutan la función de supervisores son profesionales competitivos?					
19	¿La supervisión es confiable, por ello los procedimientos arrojan resultados reales?					
20	¿La verificación de funciones es permanente, por ello los clientes se muestran satisfechos por el servicio recibido?					

Resultados del Cuestionario

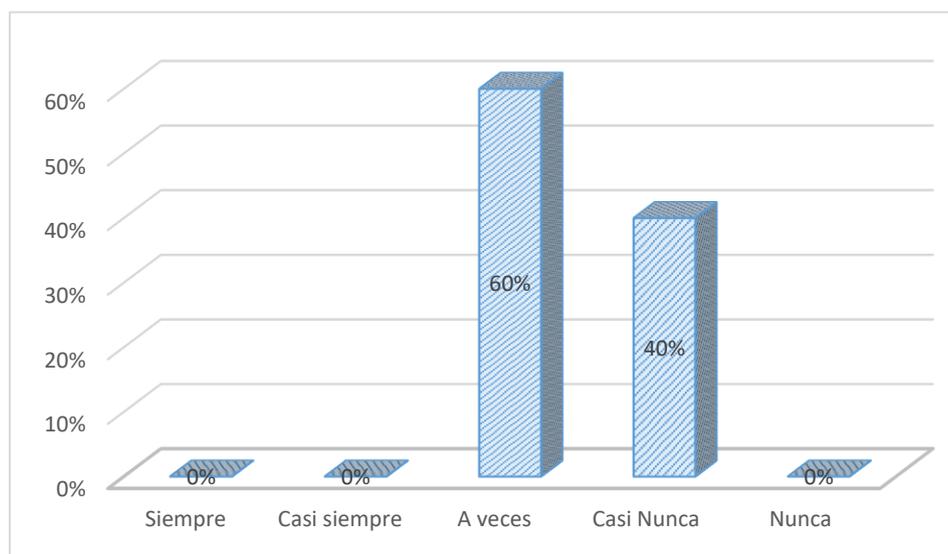
Pregunta 1: ¿La misión de la organización es objetiva, clara y objetiva?

Frecuencia	PT	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	1	20%
A veces	3	60%
Casi Nunca	1	20%
Nunca	0	0%
Total	5	100%



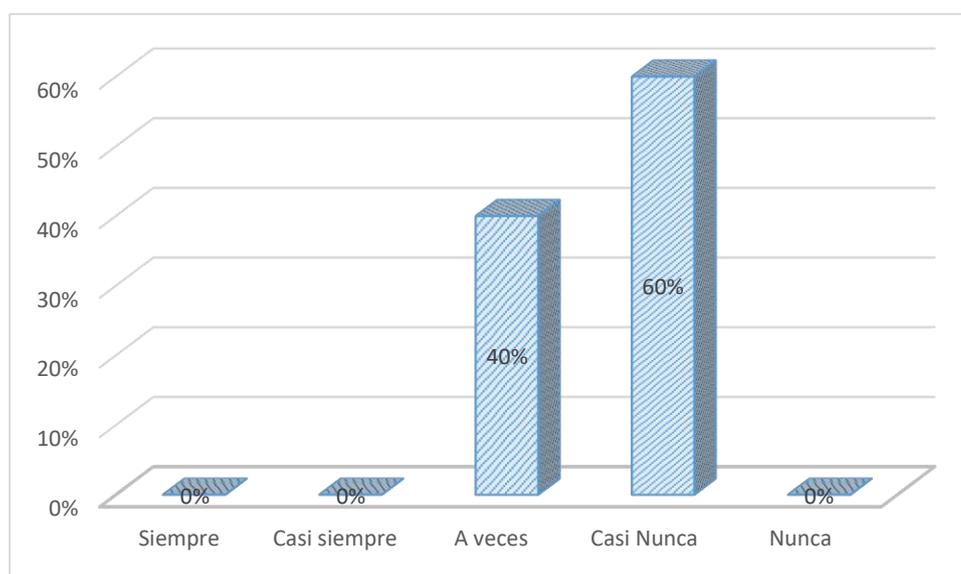
Pregunta 2: ¿Lo que sostiene la visión de la empresa es el resultado del consenso entre jefatura y colaboradores?

Frecuencia	PT	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	3	60%
Casi Nunca	2	40%
Nunca	0	0%
Total	5	100%



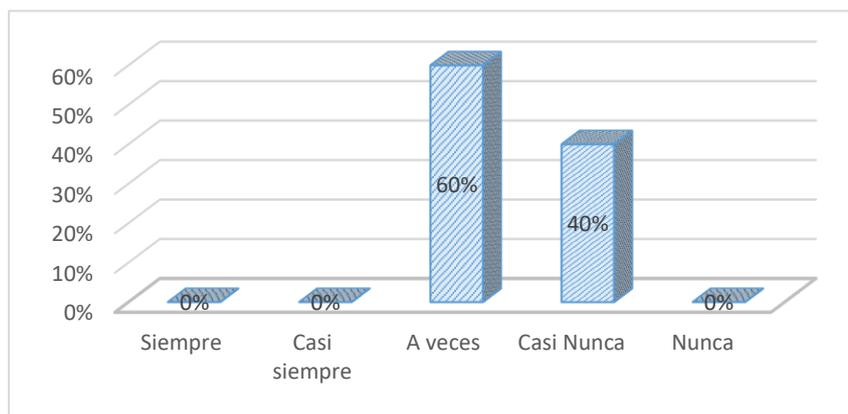
Pregunta 3: ¿Si un colaborador es nuevo pasa por un proceso de inducción en la resolución de problemas y contribuir con la visión de la empresa?

Frecuencia	PT	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	2	40%
Casi Nunca	3	60%
Nunca	0	0%
Total	5	100%



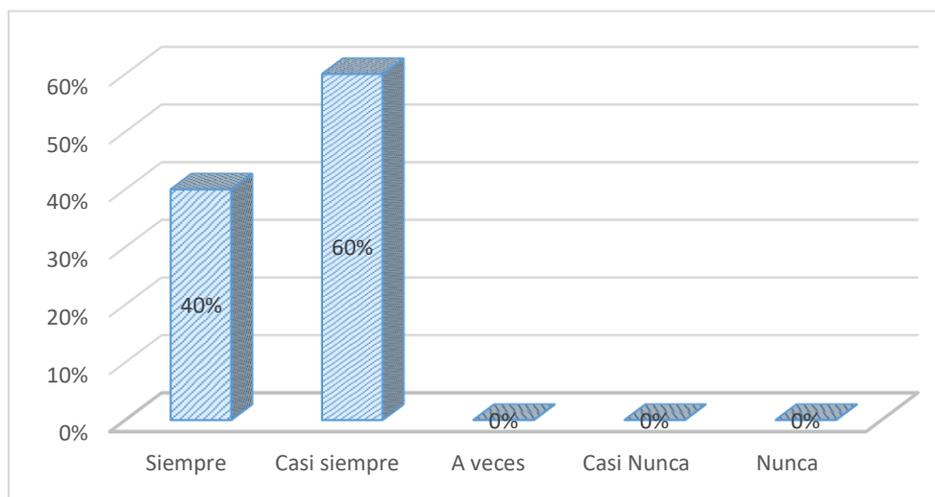
Pregunta 4: ¿Los objetivos son “toma de decisiones de la gerencia” los mismos que son alcanzables?

Frecuencia	PT	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	3	60%
Casi Nunca	2	40%
Nunca	0	0%
Total	5	100%



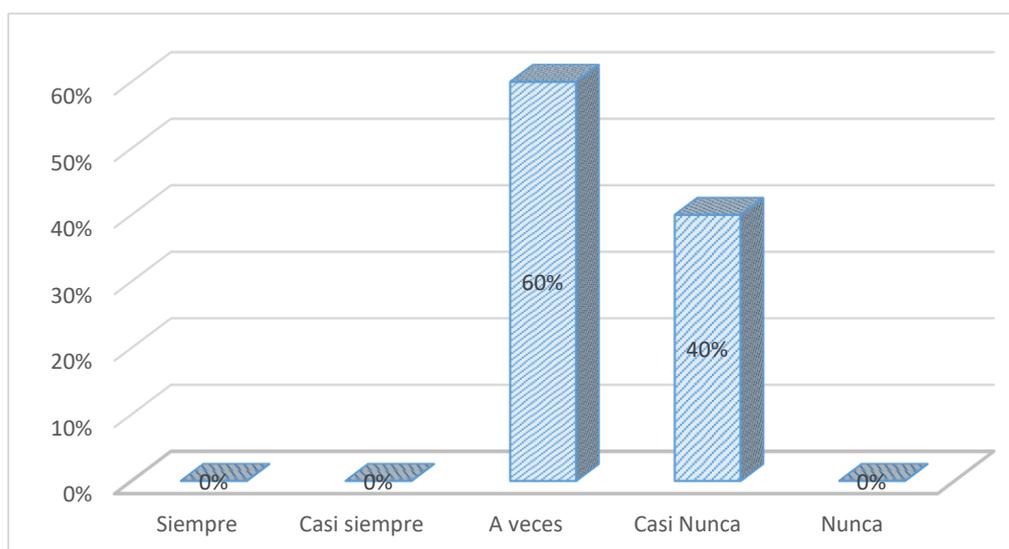
Pregunta 5: ¿Cuándo un cliente evidencia o expresa su insatisfacción, es atendido sin postergaciones pues limita el cumplimiento de objetivos

Frecuencia	PT	%
Siempre	2	40%
Casi siempre	3	60%
A veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	5	100%



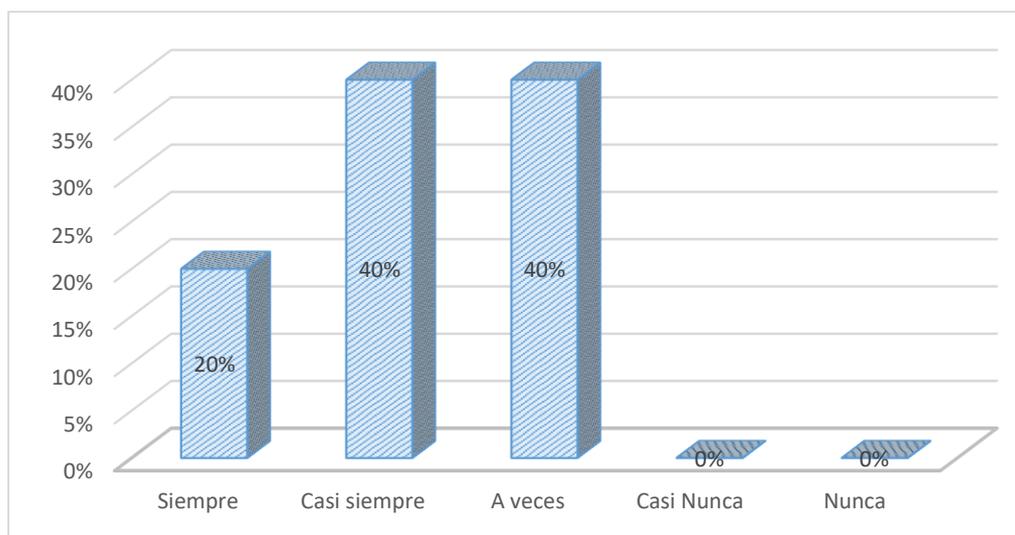
Pregunta 6: ¿La empresa cuenta con un manual de funciones para su personal que se implementa periódicamente?

Frecuencia	PT	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	3	60%
Casi Nunca	2	40%
Nunca	0	0%
Total	5	100%



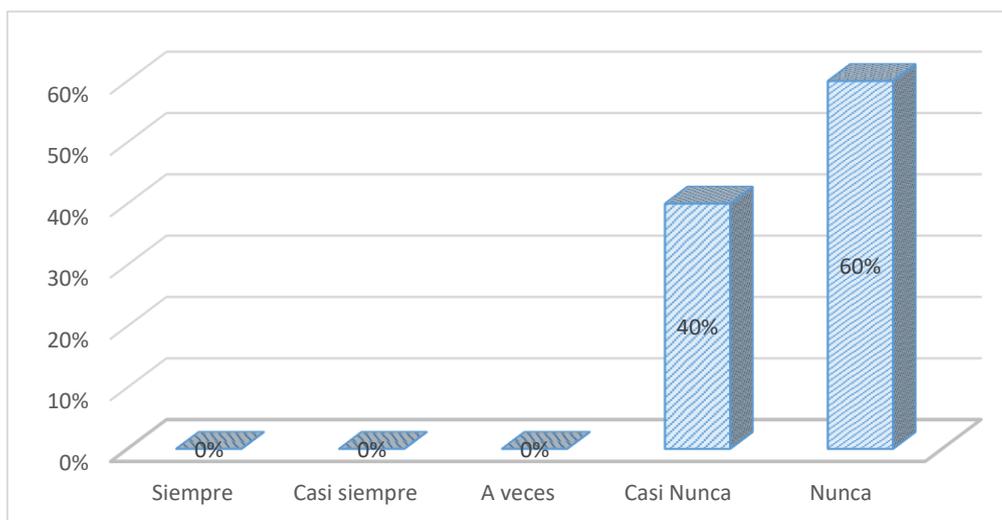
Pregunta 7: ¿El personal se muestra de acuerdo con las funciones que realizan pues predomina la equidad?

Frecuencia	PT	%
Siempre	1	20%
Casi siempre	2	40%
A veces	2	40%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	5	100%



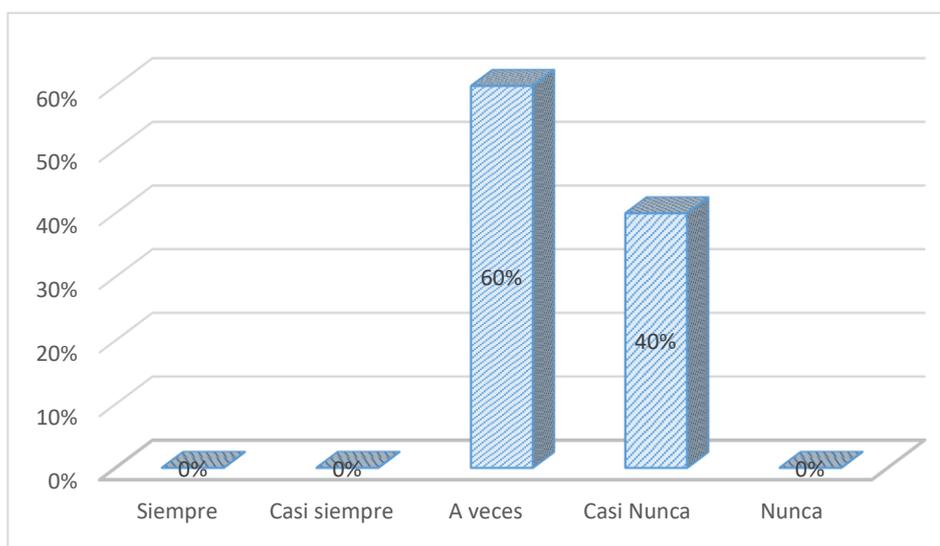
Pregunta 8: ¿El jefe se involucra en la mejora del servicio por compromiso institucional?

Frecuencia	PT	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Casi Nunca	2	40%
Nunca	3	60%
Total	5	100%



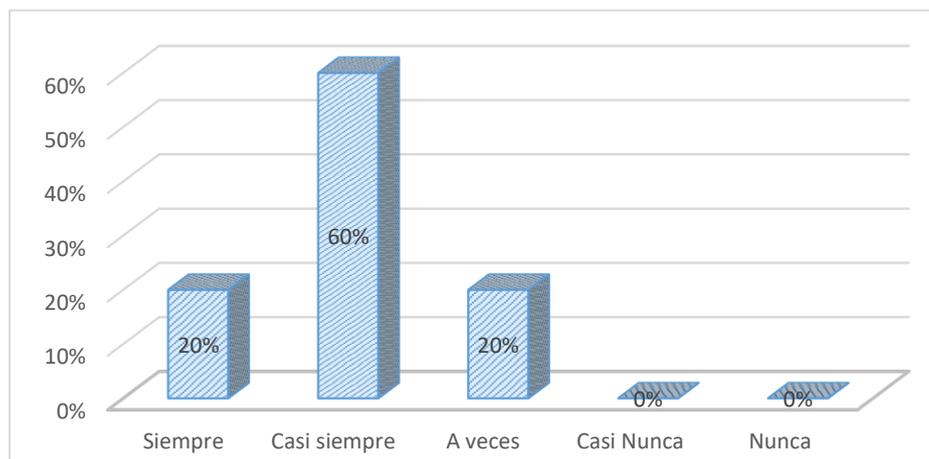
Pregunta 9: ¿Cuándo un cliente expresa su insatisfacción se afecta el desempeño laboral de los colaboradores?

Frecuencia	PT	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	3	60%
Casi Nunca	2	40%
Nunca	0	0%
Total	5	100%



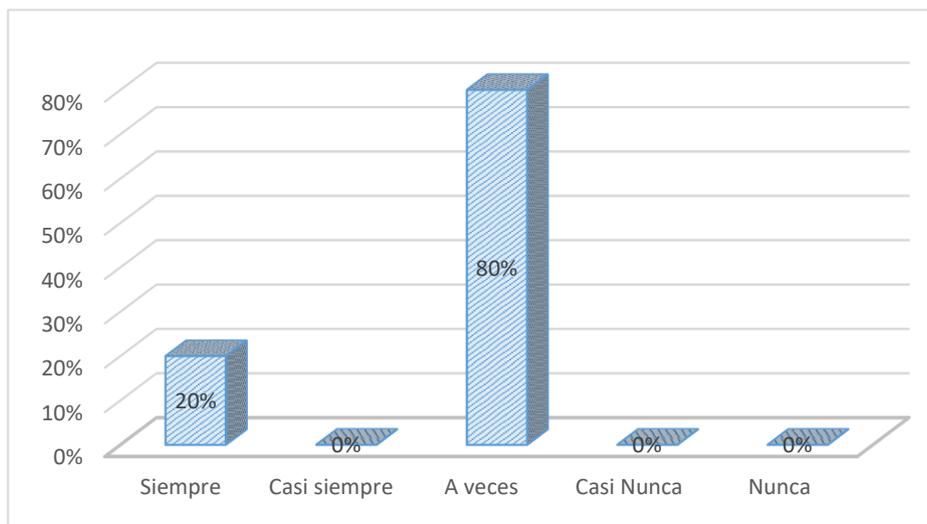
Pregunta 10: ¿El desempeño de los colaboradores es ideal porque fueron designados según sus habilidades?

Frecuencia	PT	%
Siempre	1	20%
Casi siempre	3	60%
A veces	1	20%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	5	100%



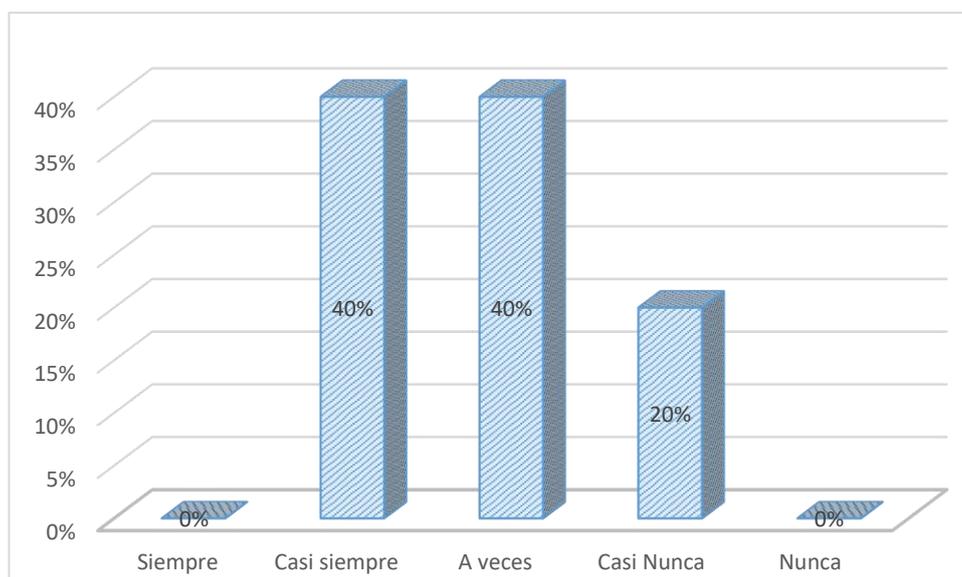
Pregunta 11: ¿Los jefes controlan la efectividad de las comunicaciones, orientados hacia la capacidad de respuesta?

Frecuencia	PT	%
Siempre	1	20%
Casi siempre	0	0%
A veces	4	80%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	5	100%



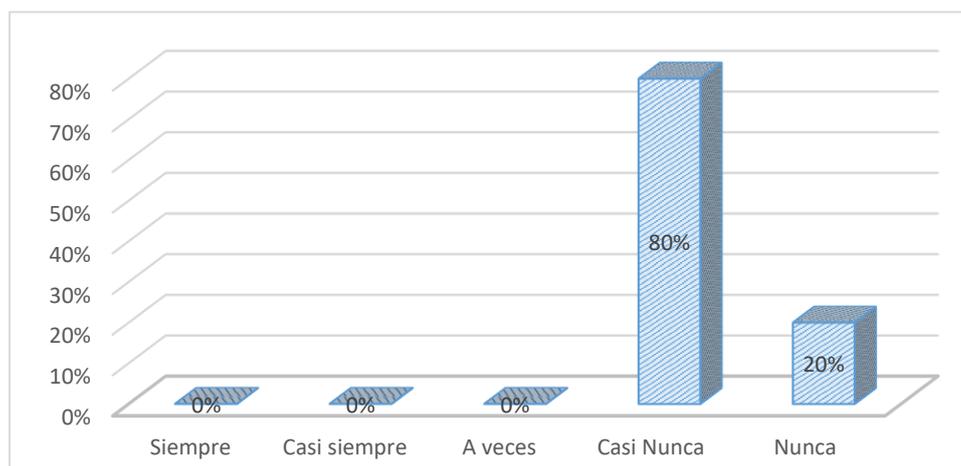
Pregunta 12: ¿Solo los colaboradores que atienden satisfactoriamente las quejas o reclamaciones de los clientes, se les designan trabajo en equipo?

Frecuencia	PT	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	2	40%
A veces	2	40%
Casi Nunca	1	20%
Nunca	0	0%
Total	5	100%



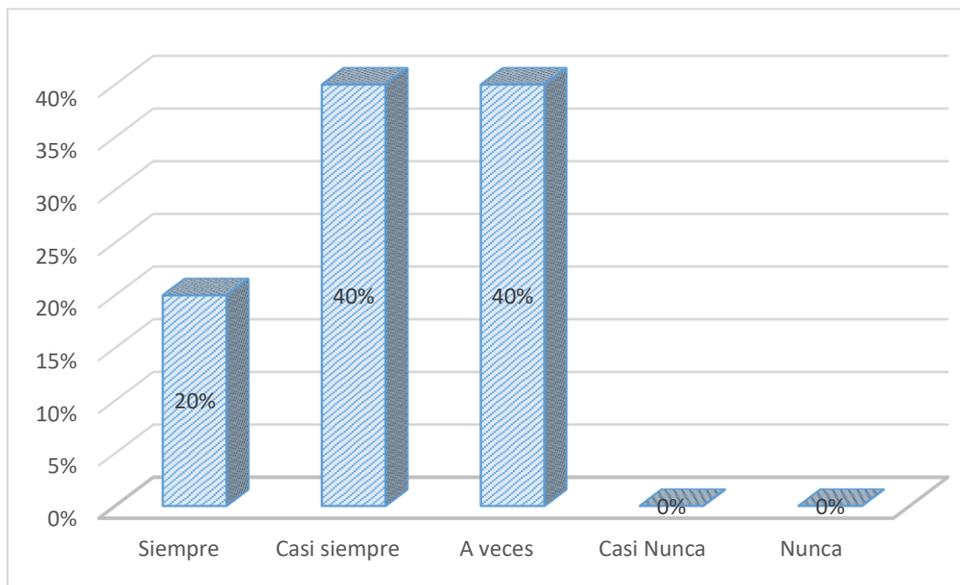
Pregunta 13: ¿La empresa realiza charlas de motivación al personal para su crecimiento laboral?

Frecuencia	PT	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Casi Nunca	4	80%
Nunca	1	20%
Total	5	100%



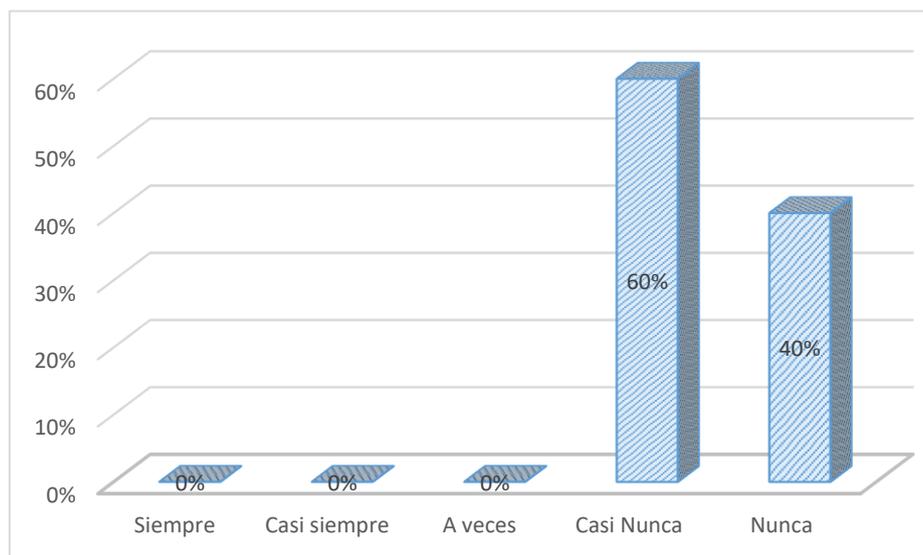
Pregunta 14: ¿Si un cliente expresa con agresividad su insatisfacción, el jefe lo atiende en la mejora?

Frecuencia	PT	%
Siempre	1	20%
Casi siempre	2	40%
A veces	2	40%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	5	100%



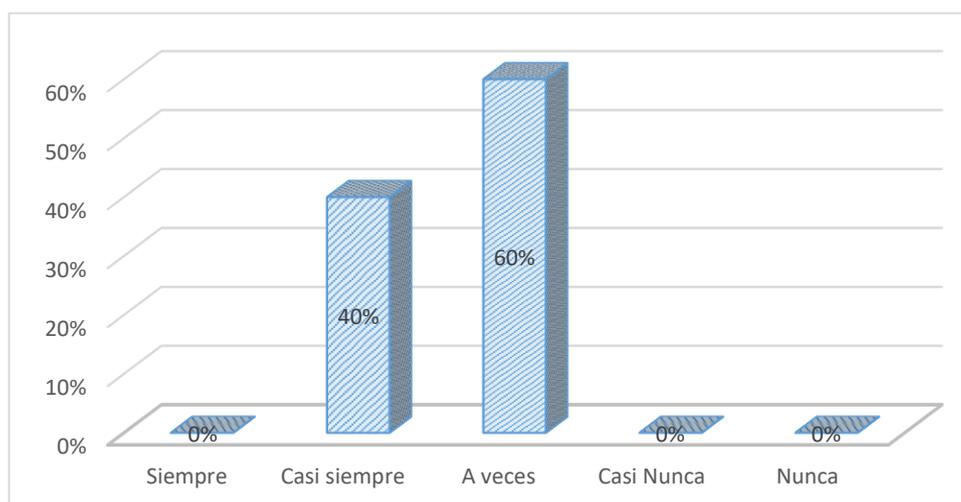
Pregunta 15: ¿Los colaboradores reciben motivación en reconocimiento público e incentivos significativos?

Frecuencia	PT	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Casi Nunca	3	60%
Nunca	2	40%
Total	5	100%



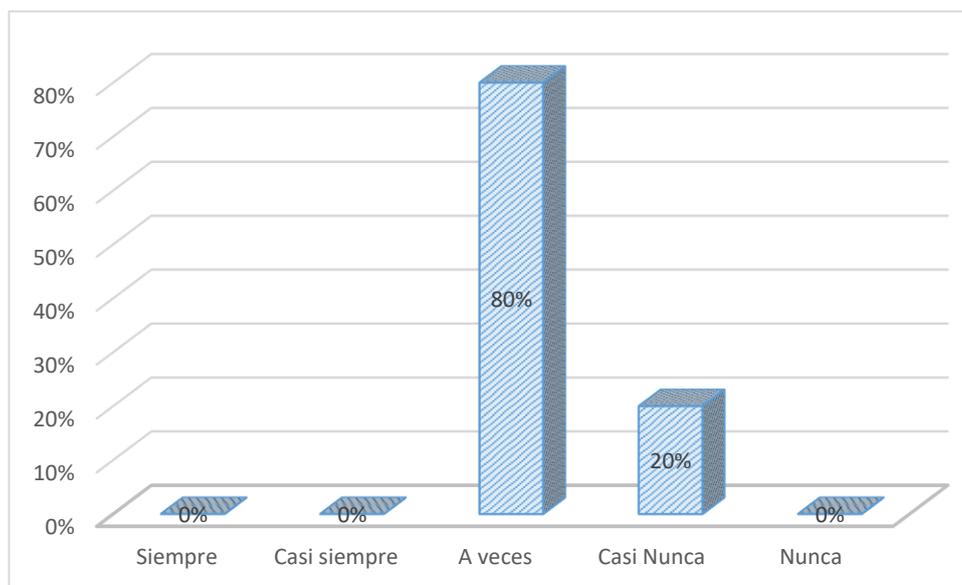
Pregunta 16: ¿La comunicación es más constante cuando hay clientes insatisfechos?

Frecuencia	PT	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	2	40%
A veces	3	60%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	5	100%



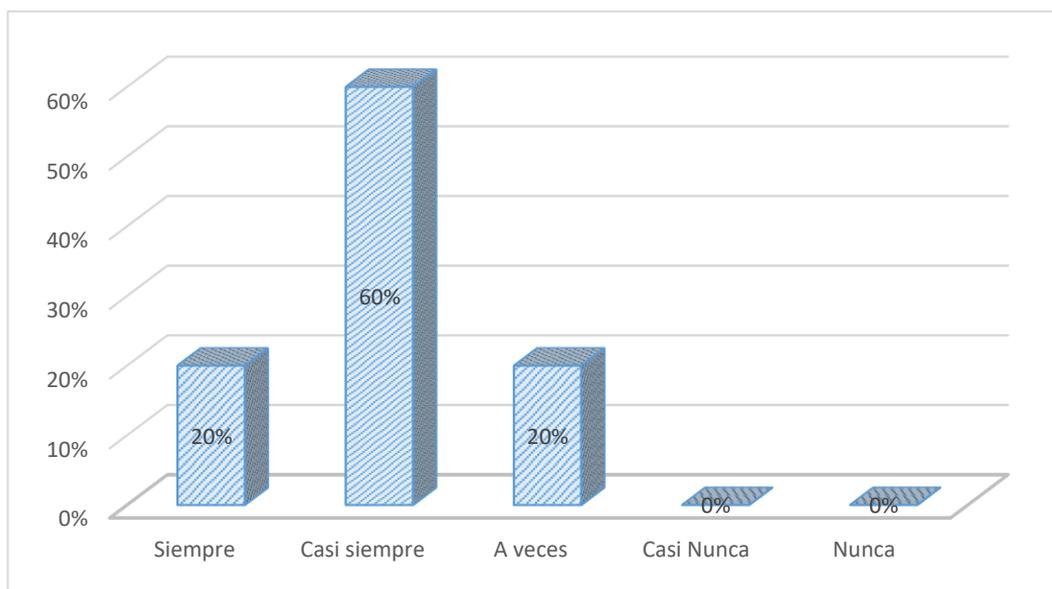
Pregunta 17: ¿El trabajo en equipo es inclusivo, colaboradores y personal de alto mando se involucran?

Frecuencia	PT	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	4	80%
Casi Nunca	1	20%
Nunca	0	0%
Total	5	100%



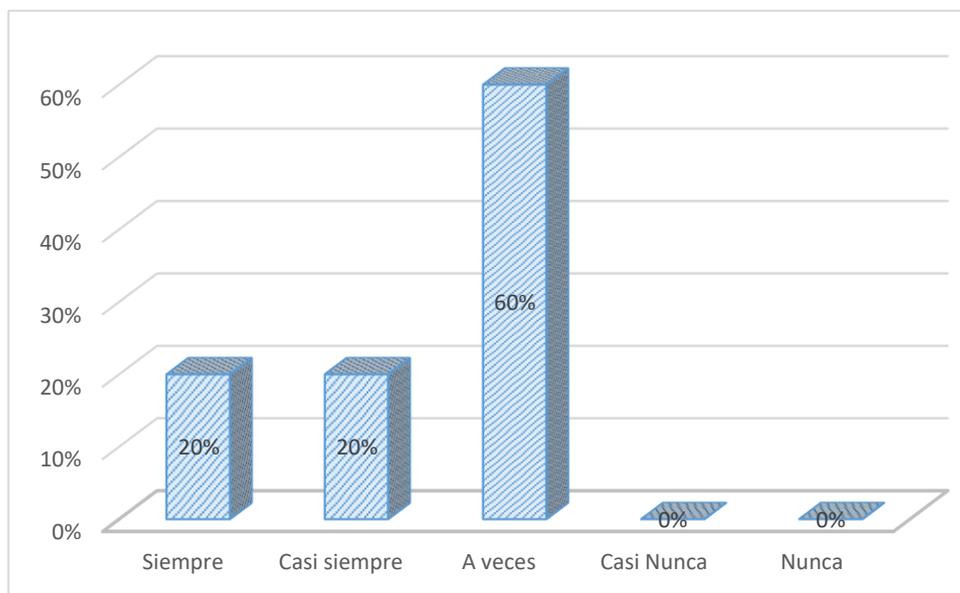
Pregunta 18: ¿Quiénes ejecutan la función de supervisores son profesionales competitivos?

Frecuencia	PT	%
Siempre	1	20%
Casi siempre	3	60%
A veces	1	20%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	5	100%



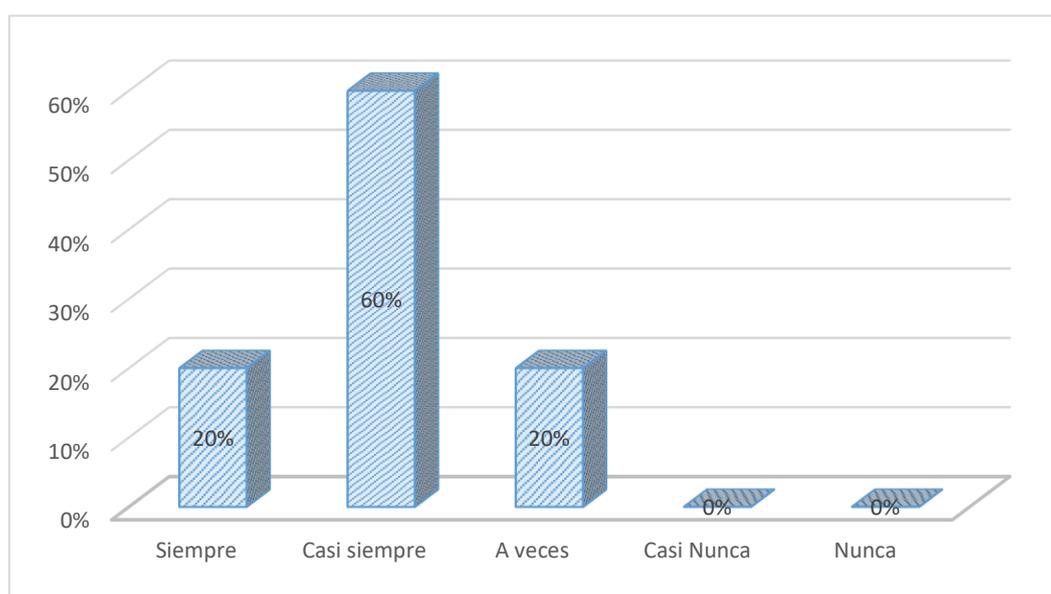
Pregunta 19: ¿La supervisión es confiable, por ello los procedimientos arrojan resultados reales?

Frecuencia	PT	%
Siempre	1	20%
Casi siempre	1	20%
A veces	3	60%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	5	100%



Pregunta 20: ¿La verificación de funciones es permanente, por ello los clientes se muestran satisfechos por el servicio recibido?

Frecuencia	PT	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	1	20%
A veces	3	60%
Casi Nunca	1	20%
Nunca	0	0%
Total	5	100%



Anexo

PROCESO ADMINISTRATIVO																											
D1	PLANIFICACIÓN					Sub Total	D2	ORGANIZACIÓN					Sub Total	D3	DIRECCIÓN							Sub Total	D4	CONTROL			Sub Total
N°	P1	P2	P3	P4	P5		P6	P7	P8	P9	P10		P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17		P18	P19	P20				
1	4	3	3	3	5	18	3	5	2	3	5	18	5	4	2	5	2	4	3	25	5	5	4	14			
2	3	3	3	3	5	17	3	4	2	3	4	16	3	4	2	4	2	4	3	22	4	4	3	11			
3	3	3	2	3	4	15	3	4	1	3	4	15	3	3	2	4	2	3	3	20	4	3	3	10			
4	3	2	2	2	4	13	2	3	1	2	4	12	3	3	2	3	1	3	3	18	4	3	3	10			
5	2	2	2	2	4	12	2	3	1	2	3	11	3	2	1	3	1	3	2	15	3	3	2	8			