



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial-CompartirIgual 2.5 Perú](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/).

Vea una copia de esta licencia en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN-T
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



TESIS

**“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU RELACION CON LA
PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LA EMPRESA OMEGHA
CONSTRUCTOR’S BUILDING CO. S.A.C. DE LA CIUDAD DE
TARAPOTO, EN EL AÑO 2014”**

PARA OPTAR EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTORES : Bach. BANDA FERNÁNDEZ, Jans Jerry.
Bach. SILVA RENGIFO, Vanessa.

ASESOR : Lic. Adm. Seydi Janice Vela Reátegui

CO- ASESOR : Lic. Adm. Karla Patricia Martell Alfaro

TARAPOTO – PERU

Enero – 2016

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN-T
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

INFORME FINAL DE TESIS:

**“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU RELACIÓN CON LA
PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LA EMPRESA OMEGHA
CONSTRUCTOR’S BUILDING CO. S.A.C. DE LA CIUDAD DE
TARAPOTO, EN EL AÑO 2014”**

PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR LOS BACHILLERES:

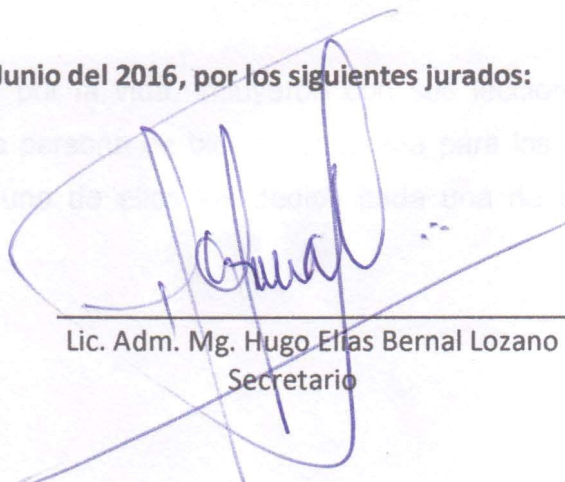
Banda Fernandez Jans Jerry.

Silva Rengifo Vanessa.

Sustentado y Aprobado el día 20 de Junio del 2016, por los siguientes jurados:



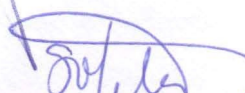
Dra. Rossana Herminia Hidalgo Pozzi
Presidente



Lic. Adm. Mg. Hugo Elías Bernal Lozano
Secretario



Lic. Adm. Julio Cesar Capillo Torres
Miembro



Lic. Adm. Seidy Janice Vela Reátegui
Asesor

DEDICATORIA

Con todo mi cariño y mi amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

Papá y mamá

Gracias a esas personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda, ahora me toca regresar un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado. Con todo mi cariño esta tesis se las dedico a ustedes.

A mis maestros que en este andar por la vida, influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida, a todos y cada uno de ellos les dedico cada una de estas páginas de mi tesis.

AGRADECIMIENTO

A **DIOS** por habernos guiado durante nuestra especialización profesional y por darnos una vida llena de aprendizajes.

A nuestras familias, por el apoyo que siempre nos brindaron para llevar adelante el deseo de superación profesional, y sobre todo haber permitido la realización de nuestro trabajo de investigación.

A los trabajadores de la empresa **OMEGHA CONSTRUCTOR'S BUILDING CO. S.A.C.**, quienes nos facilitaron la información necesaria para la elaboración del presente trabajo de investigación.

A la **UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN-T** por acogernos y permitirnos la realización de nuestro trabajo de investigación y por ende la oportunidad de obtener el Título de Licenciado en Administración.

PRESENTACIÓN

Cumpliendo con el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de nuestra Universidad, y con el propósito de obtener el título profesional de Licenciado en Administración, sometemos a vuestro ilustrado criterio el presente informe de tesis titulado: **“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU RELACION CON LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LA EMPRESA OMEGHA CONSTRUCTOR´S BUILDING CO. S.A.C., DE LA CIUDAD DE TARAPOTO, EN EL AÑO 2014”**, con la finalidad de recibir su visto bueno para la respectiva sustentación del mismo.

Tarapoto, Enero del 2016

Los Autores

INDICE

Portada.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Presentación.....	iv
Índice.....	v
Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	X
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. Formulación del Problema.....	11
1.2. Justificación del estudio	14
1.3. Objetivos de la investigación.....	15
1.4. Limitaciones de la investigación.....	16
1.5. Hipótesis.....	16
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	20
2.1. Antecedentes del estudio del problema	20
2.2. Bases Teóricas.....	26
2.3. Definición de Términos.....	71
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	73
3.1. Tipo de investigación.....	73
3.2. Nivel de investigación.....	73
3.3. Población, muestra y unidad de análisis.....	73
3.4. Tipo de diseño de investigación	74
3.5. Métodos de investigación.....	74
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	75
3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	76
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	77
4.1. Resultados	77
4.2. Discusión de Resultados	96
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	100

5.1. Conclusiones.....	100
5.2. Recomendaciones.....	102
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	104
ANEXO N° 01. Matriz de Consistencia.....	108
ANEXO N° 02. Cuestionario de Gestión Administrativa y Productividad.....	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01. Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.....	77
Tabla N° 02. Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo	78
Tabla N° 03. Establecer políticas, procedimiento y métodos de desempeño.....	79
Tabla N° 04. Anticipar los posibles problemas futuros.....	80
Tabla N° 05. Subdividir el trabajo en unidades.....	81
Tabla N° 06. Aclarar los requisitos del puesto.....	82
Tabla N° 07. Utilizar la autoridad en forma adecuada.....	83
Tabla N° 08. Proporcionar facilidades de recursos.....	84
Tabla N° 09. Motivación del personal.....	85
Tabla N° 10. Reconocimiento.....	86
Tabla N° 11. Satisfacción del trabajador.....	87
Tabla N° 12. Comparar los resultados.....	88
Tabla N° 13. Comunicar los medios de medición.....	89
Tabla N° 14. Transferencia de datos para medir variaciones.....	90
Tabla N° 15. Sugerir acciones correctivas.....	91
Tabla N° 16. Efectividad.....	92
Tabla N° 17. Eficacia.....	93
Tabla N° 18. Relevancia.....	94
Tabla N° 19. Pruebas de chi – cuadrado	95

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01. Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.....	77
GráficoN° 02. Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales e hará el trabajo	78
Gráfico N° 03. Establecer políticas, procedimiento y métodos de desempeño.....	79
Gráfico N° 04. Anticipar los posibles problemas futuros.....	80
Gráfico N° 05. Subdividir el trabajo en unidades.....	81
Gráfico N° 06. Aclarar los requisitos del puesto.....	82
Gráfico N° 07. Utilizar la autoridad en forma adecuada.....	83
Gráfico N° 08. Proporcionar facilidades de recursos.....	84
Gráfico N° 09. Motivación del personal.....	85
Gráfico N° 10. Reconocimiento.....	86
Gráfico N° 11. Satisfacción del trabajador.....	87
Gráfico N° 12. Comparar los resultados.....	88
Gráfico N° 13. Comunicar los medios de medición.....	89
Gráfico N° 14. Transferencia de datos para medir variaciones.....	90
Gráfico N° 15. Sugerir acciones correctivas.....	91
Gráfico N° 16. Efectividad.....	92
Gráfico N° 17. Eficacia.....	93
Gráfico N° 18. Relevancia.....	94
Gráfico N° 19. Pruebas de chi – cuadrado	95

RESUMEN

Actualmente, la gestión administrativa en cualquier empresa, representa un elemento competitivo, es por ello que esta investigación de campo, se basa en un estudio descriptivo, que tiene como objeto, evaluar la Gestión Administrativa y su Relación con la Productividad Laboral de la empresa Omega Constructor'S Building CO. S.A.C. En este sentido, la variable de estudio es la Gestión Administrativa y las dimensiones son; planeación, organización, dirección, control. Para lo cual se diseñó una tipo de investigación Correlacional, donde se permitió ver a través de la prueba de chi cuadrado la relación de las dos variables. En consecuencia, el análisis evidencio, que la empresa se identifica, favorablemente, con una gestión administrativa eficiente y eficaz, en la mayoría de sus procesos. Las conclusiones radican en que la organización, posee elementos favorables para la implementación de estrategias administrativas gerenciales modernas, tiene una estructura definida y conocida por su personal, controla la mayor parte de sus procesos, dispone de una amplia cartera de clientes y ofrece constantes beneficios para el equipo de ventas. En consecuencia, las recomendaciones principales asistieron, en definir estrategias y lineamientos basados en optimizar la gestión administrativa, corrigiendo las debilidades y aprovechando las oportunidades del mercado.

Palabras Claves: Gestión administrativa, Productividad.

ABSTRACT

Currently, administrative management in any company, represents a competitive element, which is why this research field is based on a descriptive study aimed to evaluate the Administrative Management and its Relationship with Labor Productivity Omega Company Building Constructor'S CO. S.A.C., In this sense, the study variable is the Administrative Management and dimensions are; planning, organization, management, control, and marketing costs. For which a type of correlational research, where he was allowed to see through the chi-square test the relationship of the two variables was designed. Consequently, the analysis evidenced that the company favorably identified with an efficient and effective administration, in most processes. The conclusions are that the organization has favorable conditions for the implementation of modern, has a definite and known personal structure, controls most of its processes, has a wide portfolio of clients and provides constant benefits to the sales team. Consequently, the main recommendations attended, in defining strategies and guidelines based on optimizing the administrative management, correcting weaknesses and taking advantage of market opportunities.

Keywords: Administrative Management Productivity.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Formulación del Problema

Internacional

En un mundo cada vez más globalizado, en donde muchas de las empresas no logran sobrevivir al asedio competitivo de las grandes empresas; surge la necesidad de adaptarse a los nuevos cambios y la nueva forma de concebir a las empresas hace de la calidad sea un factor determinante para lograr la excelencia en la gestión administrativa de una organización. La Gestión Administrativa es la encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización; con el fin de obtener el máximo beneficio posible, este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización. En cambio a la productividad laboral se le conoce como un factor principal para la competitividad; una nueva encuesta global encargada por **Kronos Incorporated y realizada por IDC Manufacturing Insights**, revelo que la productividad laboral se considera como el factor de mayor importancia para lograr el éxito. La encuesta que se realizó en 11 países demostró que factores como una infraestructura moderna, el apoyo gubernamental y la inversión extranjera directa se ubican en diferentes grados de importancia, pero después de la productividad laboral. El 74.7% de los encuestados coincidieron en que un alto grado de productividad es un factor muy importante para lograr el éxito. En tanto que las naciones emergentes citaron la necesidad de modernizar la infraestructura, más que en los países con economía madura, la productividad laboral sigue considerándose como el principal factor de éxito en todos los países. Brasil, México y España marcaron a la productividad en el trabajo como el factor de mayor importancia, con 82% en los tres casos. En China, Francia, India y Alemania el mismo factor tuvo una calificación relativamente menor, con

66% en los dos primeros y 68% en los otros dos. **(IDC Manufacturing Insights, 2010).**

Nacional

Actualmente, el 80% de las empresas en Perú están ofreciendo flexibilidad laboral a su personal. La flexibilidad laboral, hace referencia a la fijación de un modelo regulador de los derechos laborales que elimina trabas y regulaciones para contratar y despedir empleados por parte de las empresas y organizaciones privadas. La mayoría de estas empresas están descubriendo que el trabajo flexible genera beneficios importantes, tales como: mejorar la productividad del personal, reducir los costos fijos, y generar que los empleados logren un mejor equilibrio entre su vida personal y laboral. Además se pudo determinar que la motivación es un elemento fundamental para la empresa ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos. Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. Ciertamente, partiendo de este planteamiento, queda claro que las organizaciones no sólo deben gestionar procesos administrativos, sino también la productividad de las personas que contribuyen al rendimiento general de la empresa. Las empresas en la actualidad, tienen que gestionar las competencias, el tiempo y la remuneración de un amplio abanico de personas, tanto dentro como fuera de la organización. Sin embargo, en nuestra realidad estos procesos se caracterizan por ser poco estructurados, espontáneos y sin apenas planificación. La proporción de tiempo que dedican los empleados a estos procesos es cada vez mayor. **(<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/ocho-de-cada-diez-empresas-peruanas-ofrece-trabajo-flexible-su-personal>)**

Local

En la actualidad la empresa **Omega Constructor´s Building Co. S.A.C.**, se enfrenta a una Gestión Administrativa que no es la deseada debido a que no se ha establecido una planificación formal que considere establecer con claridad los fines que se persiguen y sobre todo que se socialice con el personal, en el tema de organización a la fecha la empresa ya cuenta con un organigrama sin embargo aún le falta contar con los instrumentos de gestión que le permita ordenar los procesos y el desarrollo de las tareas, en la parte de la dirección la empresa no se ha desarrollado mucho, ya que se cuenta con un líder que se involucra en el trabajo, que sabe identificar el potencial del personal y sabe guiarlos en sus tareas, pero que su debilidad es la falta de confianza que tiene con el personal y la dureza en la corrección de los errores de estos, además de la falta de preocupación por temas de motivación al personal, es lo que ha reducido notablemente los niveles de satisfacción con el trabajo; por último existe una gran falta de control por parte del órgano de mayor jerarquía notándose que el nivel de cumplimiento de las actividades no es el esperado; por otro lado la Productividad de la empresa tuvo hasta el año anterior un notable aumento pero esto solo fue por un periodo de tiempo y de allí a la actualidad viene afrontando un estancamiento prolongado. Por lo que el propósito de este trabajo de investigación es conocer la Gestión Administrativa por parte de los dueños de la empresa y analizar el nivel de productividad laboral de la empresa en estudio.

Cada día, mientras las personas ejecutan procesos empresariales, se generan en tiempo real grandes cantidades de improvisación, innovación, mejoras e información. Por ello muchas organizaciones, tanto públicas como privadas, están adoptando nuevos sistemas o técnicas de control de gestión con el objetivo último de mejorar su rendimiento y productividad. De esta manera se pretende estudiar ¿Cómo es la Gestión Administrativa y de qué manera se relaciona con la Productividad Laboral de la empresa

Omega Constructor´s Building Co. S.A.C., de la ciudad de Tarapoto, en el año 2014?

1.2. Justificación del estudio

- Justificación Teórica.

De todas las teorías que se han leído para la elaboración de la presente investigación, se ha tomado en cuenta, para la variable Gestión Administrativa la Teoría de **Nunes, P. (2006)**, que explica que; debemos decir que el concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desempeño de la empresa; planificación, organización, dirección y control.

Por otro lado para medir la variable productividad laboral se utilizara la teoría de **Charles Lusthaus, et al (2002)** quien afirma que el rendimiento productivo del personal se evalúa mediante: La efectividad, eficiencia y relevancia que desarrolla un individuo dentro de la organización.

- Justificación Metodológica.

Reconocer el estado en que se encuentra la gestión administrativa en las empresas constituye hoy un elemento de vital importancia, sin embargo los niveles de productividad que esta pueda alcanzar dependerá directamente de sus mecanismos de gestión. En este estudio se utilizarán los siguientes métodos: Análisis y síntesis (descomponer al objeto o fenómeno que se investiga en sus partes); Abstracción y la integración (separar mentalmente algunas o varias propiedades del objeto que se investiga y sus relaciones con fines de generalización y pasar de lo abstracto a lo concreto); Deducción y la inducción (hacer inferencias de lo general a lo particular y luego estos hechos singulares conocidos desarrollarlos a nivel de principios y proposiciones generales); Método sistémico (estudio de sus partes, componentes y su desarrollo), así como los instrumentos de investigación el cuestionario y la entrevista para obtener los datos de los colaboradores y los jefes de la empresa Omega Constructor´s Building Co. S.A.C.

- **Justificación Práctica**

Entre los resultados de la presente investigación se encontrará el diagnóstico de la gestión empresarial y el nivel de productividad laboral de la empresa, esta información servirá al gerente de Omega Constructor's Building Co. S.A.C., para conocer su estado real, apoyar al proceso de toma de decisiones y generar las mejores estrategias para revertir situaciones desfavorables.

Así mismo, la presente investigación servirá de base para el desarrollo de futuras investigaciones referentes al tema.

- **Justificación Académica**

El motivo por el cual, se ejecutará esta investigación, es por la importancia que reviste en la formación profesional, permitiendo desarrollar capacidades y conocimientos adquiridos en las aulas de formación profesional y por ser la política de la Universidad Nacional de San Martín en la formación académica de sus estudiantes. La Ley Universitaria No. 30220, establece en su Capítulo V Art.No.45: "La obtención de grados y títulos se realiza de acuerdo a las exigencias académicas que cada universidad establezca en sus respectivas normas internas.

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo general

Evaluar la Gestión Administrativa y determinar su relación con la Productividad Laboral de la empresa Omega Constructor's Building Co. S.A.C., de la ciudad de Tarapoto, en el año 2014.

1.3.2. Objetivos específicos

- Conocer la gestión administrativa en función a la planificación en la empresa Omega Constructor's Building Co. S.A.C. en el año 2014.

- Conocer la gestión administrativa en función a la organización en la empresa Omega Constructor's Building Co. S.A.C. en el año 2014.
- Conocer la gestión administrativa en función a la dirección en la empresa Omega Constructor's Building Co. S.A.C. en el año 2014.
- Conocer la gestión administrativa en función al control en la empresa Omega Constructor's Building Co. S.A.C, en el año 2014
- Identificar el nivel de productividad laboral de la empresa Omega Constructor's Building Co. S.A.C. en el año 2014.
- Determinar la relación entre la gestión administrativa y la productividad laboral de la empresa Omega Constructor's Building Co. S.A.C. en el año 2014.

1.4. Limitaciones de la Investigación

- En la presente investigación, se obtuvo la limitación de tiempo, debido a que en ese momento nos encontrábamos trabajando, y se nos hacía tedioso poder terminar la tesis en el momento.
- Por otro lado la investigación solo se basa en dos conceptos que son productividad y gestión administrativa.
- La disponibilidad de los funcionarios de la empresa para entablar las entrevistas en base a las variables de investigación.

1.5. Hipótesis

- **Hi:** La gestión administrativa se relaciona de manera significativa y directamente con la productividad de la empresa Omega Constructor's Building Co. S.A.C. en el año 2014.
- **Ho:** La gestión administrativa no se relaciona de manera significativa y directamente con la productividad de la empresa Omega Constructor's Building Co. S.A.C. en el año 2014.

Variables

Variable I: Gestión Administrativa

Variable II: Productividad

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	Definición Conceptual	Definición Operacional	DIMENSIONES	Indicadores	Escalas de medición
GESTION ADMINISTRATIVA	<p>Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles.</p> <p>Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos. (Chiavenato, I. 2006.)</p>	<p>Para medir la variable Gestión administrativa se utilizará el método de la encuesta, la cual se aplicará a los empleados para medir la forma como estos desarrollan sus labores, así mismo se realizará una entrevista con el propietario para conocer la manera en que desarrolla esta actividad.</p>	PLANIIFICACION	Aclarar y determinar objetivos	Ordinal
				Establecer las condiciones de trabajo	
				Establecer políticas, procedimientos	
			ORGANIZACIÓN	Anticipar problemas futuros	
				Subdividir el trabajo en unidades	
				Aclarar los requisitos de puesto	
			DIRECCION	Utilizar la autoridad en forma adecuada	
				Proporcionar facilidades de recursos	
				Motivación al personal	
			CONTROL	Reconocimiento	
				Satisfacción del trabajador	
				Comparar resultados	
				Comunicar los medios de medición	
	Transferencia de datos para medir variaciones				
	Sugerir acciones correctivas				

Fuente: Elaboración Propia

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
PRODUCTIVIDAD LABORAL	Es la medida en que una organización cumple sus objetivos. La capacidad de una organización de explotar su entorno para tener acceso a recursos escasos. (Koontz H. 2004).	La variable productividad laboral se medirá con la técnica de encuesta que será aplicada a los colaboradores para determinar las causas que puedan estar afectándola	EFECTIVIDAD	Cumplimiento de metas y objetivos,	Ordinal
				Cumplimiento de actividades	
				Monitoreo de la organización.	
			EFICIENCIA	Costo por servicios	
				Costo por producto por empleado	
				Costo por cliente	
			RELEVANCIA	Cantidad de programas, servicios, actitudes y funciones.	

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio del problema

Internacional

Fuentes, S. (2012). *“Satisfacción laboral y su influencia en la productividad.”* (Estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango, para grado de licenciada). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

1. Se estableció que no existe influencia entre la satisfacción laboral y productividad.
2. Se concluye que la estabilidad laboral, las relaciones interpersonales, el gusto por el trabajo las condiciones generales y la antigüedad dentro de la Delegación de Recursos Humanos son indicadores que influyen para que los trabajadores estén satisfechos.
3. Se concluye que los empleados de la Delegación tienen alta la satisfacción laboral pero es conveniente que exista comunicación asertiva y armonía con las diferentes unidades que conforma la Delegación de Recursos Humanos.

Gonzales, V. (2012). *“Eficacia del recurso humano para mejorar el aumento de la productividad de la empresa textil Guadalupe del Sur SAC”.* (Tesis para licenciatura). Universidad Privada San Juan Bautista - Filial Chíncha, Perú. La investigación llega a las siguientes conclusiones:

1. Los trabajadores de la empresa textil Guadalupe del Sur S.A.C. no tienen referencia de lo que es su misión, visión y objetivos de la empresa y/u organización así como de lo que es productividad. El reconocimiento y logro de objetivos no son reconocidos por los superiores ya que cuentan con escaso nivel de preparación en consecuencia se ve el poco interés por parte de los trabajadores. No se

cuenta con sistemas de capacitaciones para con los empleados en tal sentido la productividad de la empresa no es lo adecuado. Los trabajadores no se sienten a gusto con su labor que están desempeñando ya que solo trabajan por un salario para así poder mantener una familia.

2. Se sugiere implementar sistemas de incentivos que mejoren la perspectiva de los empleados, ofreciendo siempre una remuneración acorde a su desempeño, lo que permitiría tener un personal con un nivel de motivación alto y por ende con ganas de querer trabajar por amor a la organización. Se sugiere Crear programas de capacitaciones de manera periódicas para el personal. Se sugiere que los empleadores den énfasis en la identificación de la empresa para con sus trabajadores, para que de esa forma puedan realizar a gusto y contentos su labor.

Pérez, V. (2010); *“Evaluación de los Procesos Administrativos basado en un sistema de Gestión de Calidad para la empresa KANNIBAL C.A”*. (Tesis para optar licenciatura). Universidad Nueva Esparta, Guayana – Venezuela. Llegando a las siguientes conclusiones:

1. Se puede concluir que los procesos administrativos son deficientes ya que no se cuenta con los recursos necesarios para determinar el cumplimiento de las actividades, uno de los datos arrojados es que no existe un buen control interno generando las diferentes fallas, las normas y políticas del Departamento Administrativo se encuentran especificada, pero las mismas, no son ejecutadas en los procesos que se debe realizar en la empresa KANNIBAL.
2. Dentro de sus fortalezas y debilidades se encuentra una disminución de todos los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros; si estos se ejecutan debidamente, permitirá ser una fortaleza dentro de la organización.

3. La clave del éxito es mantener un control constante, que es la herramienta para mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar determinada posición en el entorno socioeconómico. La calidad de las actividades que se realizan son las habilidades, recursos, conocimientos y atributos, de los que dispone dicha organización, ya que carecen de herramientas para mejorar las finanzas y los controles internos de la organización.
4. La empresa KANNIBAL, deben buscar nuevos beneficios para mejorar su sistema, para que funcionen todos los procesos desde el primero hasta el último y así evitar los graves errores.

Castro, Y. (2007); *“Diagnóstico de la Gestión Administrativa de la empresa NYC Distribuciones, C.A., ubicada en la zona industrial III de Barquisimeto estado Lara”*. (Tesis para grado). Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto – Venezuela. Sus conclusiones fueron las siguientes:

1. Con respecto a la planeación, se determinó que la empresa cuenta con un proceso de toma de decisiones centralizado por los directivos, identificando los problemas, determinando criterios y evaluando la decisión tomada, pero incluyendo las opiniones y sugerencias del personal, según el área. Además, la organización esta apta para la elaboración de planes de trabajo, aunque no existe formalmente definido un departamento de planificación, se emplea la administración basándose en objetivos reales y cuantificables, no se aplica la administración estratégica, pero se tienen elementos claves para el desarrollo de la misma.
2. En cuanto a la organización, es evidente que la mayoría de los empleados conoce la misión, visión, objetivos, valores y el organigrama de la empresa, donde están claramente definidos los departamentos y cargos, induciendo a la buena comunicación entre áreas de trabajo y ante terceros, existen manuales de funciones actualizados y los de

procedimientos están en ejecución, además de que cuenta con tecnología de avanzada y suministra los insumos necesarios a los empleados, cuenta con un personal calificado y especializado, obtenido del proceso de reclutamiento y selección de personal, que se aprecia aunque no exista un departamento de recursos humanos como tal, el espacio físico y las áreas de trabajo están bien distribuidas.

3. Referente a la dirección, se obtuvo resultados muy satisfactorios, ya que no se evidenciaron problemas de comportamiento organizacional, existen equipos de trabajos satisfechos, motivados e identificados con la empresa y se cuenta con líderes que coordinan y supervisan las actividades, los retiros de personal en el áreas de ventas son muy frecuentes, lo que genera cierta incertidumbre en cuanto a las metas, objetivos y planes de trabajo preestablecidos.
4. El elemento control, demostró estar presente en la mayor parte de los procesos administrativos, financieros, contables, de gastos e insumos de la organización, aunque no se dispone de estrategias, sistemas o mecanismos de control para anticipar o resolver los problemas después que ocurren, se evalúa el desempeño real a través de estándares o patrones que no están formalmente establecidos, así como tampoco existen políticas, normas y equipos de seguridad industrial.

Gutiérrez. G. y Landi, M. (2006), *“Propuesta para incrementar la competitividad y productividad de la empresa “Lavadora y Lubricadora Centro Sur”.* (Tesis para optar licenciatura). Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca, Ecuador. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

1. El análisis FODA ha permitido realizar un diagnóstico de la empresa “Lavadora y Lubricadora Centro Sur”, el mismo que permite conocer cada uno de los factores o elementos deficientes en la organización, como también identificar aquellas cualidades o aspectos positivos que posee la misma.

2. Todo este estudio permite en conclusión determinar las alternativas que conducen al mejoramiento de una empresa en varios aspectos como en su eficiencia, calidad, producción, ventas, etc., es decir mejorar su productividad y competitividad dentro de un mercado ya establecido.
3. Referente a los recursos humanos se detectó que la empresa está en cierta desventaja puesto que no está utilizando este recurso con objetivos claros, en donde al personal se le está brindando capacitación sin un reglamento que regule la razón de esta capacitación, esto ha llevado a que el personal no descubra o potencialice habilidades que posee, y a la empresa a invertir sin ver resultados que satisfagan sus ambiciones.

Nacionales

Alcazar, K. (2012). *“Gestión del Recurso Humanos como aumento de la productividad en las empresas de Chincha Baja en el año del 2012”*. (Tesis para grado). Universidad Privada San Juan Bautista, Chincha/Perú. Llego a las siguientes conclusiones:

1. Las empresas deberían de utilizar la gestión de recursos humanos como herramienta de gestión para lograr sus objetivos, direccionando sus actividades en beneficiar al personal y alcanzar los objetivos de la empresa. Cabe señalar que cuando el personal aprecia que su empleador se preocupa por su crecimiento, aportan más en las metas organizacionales. Por ello la capacitación es indispensable en el crecimiento de las empresas como del personal ya que les permite mayor especialización y apertura de ascenso a nuevos puestos.
2. Existe en su gran mayoría empresas que tiene el área de recursos humanos pero no direccionan su objetivo a la utilización de sus metas de productividad, también se determinó que muchas de las empresas no capacitan a su personal en la manipulación y realización de sus actividades solo de una manera rudimentaria; esto se ve reflejado en el nivel de imperfección de maquinarias y calidad de sus productos.

3. También se concluye que la información entre los colaboradores y la empresa es mínima no existe comunicación de metas ni logros. Además las empresas deben brindar beneficios de acuerdo a ley a su personal; pero no existe una motivación extrínseca (dinero) por la producción que realizan es decir si la empresa produce más y tiene mayores utilidades debería de abonarle un monto mayor a su personal.

Tito, H, (2012). Realizo la investigación: “*Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima metropolitana*”. (Tesis para grado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima - Perú. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

1. Los resultados de la investigación demuestran que sí es factible implementar la gestión en las empresas del sector confección de calzado desde la perspectiva de las competencias. Llegamos a esa conclusión después de haber demostrado estadísticamente la validez de las hipótesis planteadas en la investigación, y haber analizado la abundante información generada con las tres encuestas.
2. Hay una carencia significativa de la mano de obra técnica y calificada.
3. Cuando el sector se deprime, como ocurrió algunos años atrás, por las importaciones chinas, los operarios que ya tenían cierto nivel de especialización, terminaron saliéndose del sector, para irse a otros sectores, porque las empresas comenzaron a cerrar y las remuneraciones a disminuir. Ahora que hay un franco proceso de recuperación, hay un déficit de técnicos fundamentalmente de los aparadores.

Local

Del Águila, C. (2010), “Efecto del plan de motivación en la productividad del personal obrero de la empresa Tabacalera del Oriente SAC. Tarapoto-

periodo - 2009". (Tesis para licenciatura). Universidad Cesar Vallejo, Tarapoto, Perú. Llegando a las siguientes conclusiones:

1. En el análisis del efecto del plan de motivación de la empresa Tabacalera del Oriente, se ha determinado que no existe mayor porcentaje de efectividad en la productividad.
2. En la mayoría de los indicadores el incremento es mínimo porque la empresa no está priorizando las condiciones de trabajo y la motivación dentro del personal pues sabemos que este factor debe ser primordial para el progreso de la misma, ya que el personal es el alma y motor que da pie a seguir creciendo día a día, por ende tabacalera del oriente cuenta con un plan de motivación, pero en alguna oportunidad la aplicación de este no tuvo resultados positivos.
3. Esto se ve reflejado en los obreros porque no muestran poder de decisión en las actividades que realizan y tampoco cuentan con incentivos económicos ni reconocimientos por sus logros.

2.2. Bases Teóricas

GESTIÓN

Según, el **(Instituto de Investigación el Pacífico 2005)**, el concepto de gestión posee preliminares básicos correspondientes a la organización, lo que implica que éste aplicado en una empresa o en un negocio examina algunos de los objetivos principales correspondientes a la misma.

Es importante tener en cuenta en este concepto que ninguna empresa puede subsistir si no posee algún tipo de beneficio, por lo que siempre se debe mantener un cierto nivel de competencia con las otras empresas que se dedican a fabricar y elaborar los mismos productos que la nuestra. El concepto de gestión se mueve en un ambiente en el cual, por lo general, los recursos disponibles escasean, y en base a esto, la persona encargada de la gestión debe aplicar diferentes fórmulas para que de esta manera se logren persuadir y motivar constantemente a todas las fuentes del capital

empresarial, con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender.

Si nos enfocamos en la aplicación del concepto de gestión para llevar a cabo las actividades de una empresa, es importante destacar que por lo general, el mismo suele tener mucha más aplicación en las empresas de propiedad privadas, que son más conocidas como el sector privado empresarial. De todas formas debemos decir que las empresas que le pertenecen al sector público, es decir, aquellas que son propiedad del estado, también suelen tener buenos modelos de gestión, pero los mismos suelen independizarse bastante de lo que es el concepto de gestión más técnico.

La Editorial Cultural, S.A., en su Diccionario de Contabilidad y Finanzas (2006), define Gestión; como: Actividad consistente en administrar un negocio o una parte de este. Método seguido para la ejecución de esa actividad.

También y a la par de esto, en una gestión habrá que dirigir, gobernar, disponer, organizar y ordenar en orden a lograr los objetivos propuestos. De lo dicho se desprende que la gestión es una tarea que requerirá de mucha conciencia, esfuerzo, recursos y buena voluntad para ser llevada a cabo satisfactoriamente.

Una gestión, entonces, podrá estar orientada a resolver un problema específico, a concretar un proyecto, un deseo, pero también puede referir a la dirección y administración que se realiza en una empresa, una organización, un negocio, e incluso a nivel gobierno, es común que la tarea que lleva a cabo el gobierno de un determinado país sea también denominada como gestión.

ADMINISTRACIÓN

Muchos de los autores se empalman entre sí, ya que sus ideas coinciden

con las de otros y se distinguen, a veces poco y a veces mucho, por rasgos muy sutiles. Sin embargo, es posible decir que la teoría administrativa puede asociarse con enfoques bien marcados y diferenciados según el énfasis que le han dado a los factores o variables de los que tratan. Hay autores que han privilegiado el trabajo, otros la estructura, otros el factor humano, como lo hizo **Roberto Owen (1771-1858)** en la “máquina vital”. También están los pensadores que trataron el impacto y las interrelaciones del entorno con la organización y los que abordaron, por su parte, el papel y la importancia de la tecnología.

La administración científica, según **Chiavenato, I, (2006)** constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, a través de los recursos disponibles, con el fin de lograr los objetivos.

Bajo esta concepción, se describen cuatro elementos básicos, que son:

- Logro de objetivos,
- Por medio de personas,
- Utilizando tecnología y
- En una organización.

La tarea de la administración consiste básicamente en integrar y coordinar los recursos organizacionales para alcanzar, de la manera más eficaz y eficiente posible, los objetivos determinados.

Es por ello que en el siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos pioneros respecto a la administración. Uno era americano, **Frederick Winslow Taylor**, quien desarrolló la llamada escuela de administración científica, preocupado por aumentar la eficiencia de la industria, a través de la racionalización del trabajo operario. El europeo **Henri Fayol**, desarrolló la teoría clásica preocupado por aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas.

Sus ideas constituyen la base del llamado enfoque clásico tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron aproximadamente las cuatro primeras décadas de este siglo en el panorama administrativo de las organizaciones.

Los Principios de la Administración Científica” de **Frederick Winslow Taylor**, quería producir una revolución mental en los obreros y en los gerentes, mediante la creación de lineamientos claros para mejorar la eficiencia de la producción.

Importancia de la Administración.

La administración es un proceso de diseño y mantenimiento de un entorno, con el propósito de cumplir de manera eficiente, objetivos establecidos.

La importancia de la administración es desempeñar las funciones de la planeación, organización, integración de personal, dirección y control. La administración es una actividad esencial en todos los niveles organizacionales; sin embargo, las habilidades administrativas requeridas varían en cada nivel.

La meta de todos los administradores es crear un superávit y aprovechar la excelencia de las tendencias que surgen en el siglo XXI, de la tecnología de la información y la globalización. Las empresas tienen que centrarse en la productividad, esto implica la eficacia y la eficiencia con que la práctica de la administración se realiza; para lo cual, es de mucha importancia el desarrollo del pensamiento administrativo en cada una de las organizaciones, tanto a nivel interno como externo.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Es preciso definir el término Gestión Administrativa. Para esto es necesario conocer, que el término gestión, sintetiza el hecho de hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera, que proviene

de la acción de combinar recursos humanos y materiales de la mejor manera, para alcanzar metas planificadas y que también se considera como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles.

Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.

Esta es una definición genérica que nos dice mucho, un poco restringido, de carácter idiomático, realizada atendiendo a su significado etimológico, por lo que para tener una concepción más amplia del término debemos buscarla en la diversidad de definiciones hechas por un considerable número de tratadistas:

Fayol Henry: Un autor trascendente, definió operativamente la administración diciendo que la misma consiste en "Preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar" además consideró que era el arte de manejar a los hombres.

George Terry: Explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar, controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planeación, la organización, la dirección y el control, aunque este marco ha sido objeto de cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado; por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas, se habla de la

administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas planeadas.

Es más fácil entender un proceso tan complejo como la administración, si se descompone en partes y si se identifican las relaciones básicas entre ellas, este tipo de descripciones, llamadas modelos, han sido utilizados por estudiantes y practicantes de la administración desde hace muchos decenios.

En la práctica, el proceso de administrar no entraña cuatro series de actividades independientes o ligeramente relacionadas, sino un grupo de funciones interrelacionadas. Planificación, organización, dirección y control son los actos simultáneos e interrelacionados que mantienen muy ocupados a los gerentes.

Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que la gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupo los individuos se cumplen eficientemente objetivos específicos.

Los cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa y que sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, son:

- Planeación
- Organización
- Ejecución
- Control.

La administración según **Robbins/Coulter (2005)**; Consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

Además, la administración es un proceso que se deriva de las funciones de planeación, organización, dirección y control. Si se combinan las

definiciones de gestión y administración se obtiene que, la gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupo los individuos cumplan de manera eficiente y eficaz objetivos específicos. Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, dirección y control desempeñadas para alcanzar los objetivos preestablecidos con el uso adecuado de recursos humanos, físicos, financieros y otros.

En el mismo orden de ideas y haciendo referencia a las funciones administrativas que desarrollan los gerentes, es necesario conceptualizar cada una de estas:

Planificación: Que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.

En este sentido, **Robbins/Coulter (2005)**, conceptualizan la planeación como: Función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades.

La planeación se inicia con el proceso de toma de decisiones, el cual comprende etapas que ayudarán a determinar un problema, elegir una alternativa y evaluar la eficacia de una decisión. Este proceso comienza con la identificación de un problema, para luego determinar los criterios de decisión, asignar prioridades a estos según su peso, desarrollar alternativas, analizarlas, seleccionar una para ser implementada y evaluar la eficacia de la decisión tomada.

La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es:

Organización: En donde se agruparan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

Así pues, la organización según **Koontz/Weihrich (2004)**, es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa.

Esta definición supone la creación de un entorno favorable para el desempeño humano y la asignación que debe hacerse a las personas más capacitadas y con mayores conocimientos para realizar las tareas correspondientes. Igualmente, el propósito de la organización es la división del trabajo a realizar en tareas y departamentos específicos, asignar tareas y responsabilidades relacionadas con empleos individuales, coordinar diversas tareas, agrupar los trabajos en unidades, establecer relaciones entre los individuos, grupos y departamentos, implantar líneas formales de autoridad y la adecuada distribución y utilización de los recursos organizacionales.

La tercera función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es:

La Dirección: De la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

Retomando otro proceso de la administración, señalado por los autores **Robbins/Coulter (2005)**, como lo es dirección y el cual comprende el comportamiento organizacional, las actitudes, la personalidad, la

percepción, el aprendizaje, los grupos y equipos de trabajo, la motivación a empleados y el liderazgo. Todo esto engloba lo que representa la dirección en una organización y los factores que se deben evaluar para dirigir con eficacia cualquier empresa. Además, la dirección forma parte importante en el estudio de la gestión administrativa y en el rol del gerente.

Así, la dirección se define como el hecho de influir en los individuos para que coadyuven en el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales y grupales, manteniendo una relación directa con el aspecto interpersonal de la administración. En esta etapa se evalúan los deseos, actitudes y comportamiento de los individuos, se promueve la motivación y el liderazgo, basándose en los estudios y resultados arrojados por las evaluaciones y críticas de los gerentes, el personal y el individuo como tal.

El último proceso de la administración recibe el nombre de control y se define como sigue:

El Control: Es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.

Según **Koontz/Weihrich (2004)**, el control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes.

Esta definición contempla el objeto principal del control, medir y corregir, tomando en cuenta los planes que precedieron a la realización de las actividades y cumplimiento de metas, para obtener resultados que puedan ser estandarizados y revisados a fin de tener mayor certeza y realizar las correcciones necesarias en el tiempo pertinente. La importancia del control, radica en facilitar en forma eficiente el logro de objetivos y motivar a los empleados por medio de un liderazgo eficaz.

Las Cuatro funciones principales de la Gestión Administrativa

El Autor; **(Nunes, P. 2006)**, explica que; debemos decir que el concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desempeño de la empresa esas funciones son: planeación, organización, dirección y control.

PLANEACIÓN:

(Nunes, P. 2006). Antes de iniciar una acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social (empresa), así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que este funcione eficientemente.

La planificación consiste en fijar el curso concreto que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

Es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define el problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.

Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.

Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y de los pasos necesarios para alcanzarlos, a través de técnicas y procedimientos definidos.

Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción; a partir de los cuales establece objetivos.

Planificación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados. Función administrativa continua y dinámica de

seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, políticas, procedimientos y programas de una organización.

Consiste en determinar objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos, el pensamiento que precede a la acción, comprende el desarrollo de las alternativas y la relación entre ellas, como medida necesaria de acción para lograr un objetivo.

Es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro. Generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor.

Análisis de información relevante del presente y del pasado y una ponderación de probables desarrollos futuros, de tal manera que pueda determinarse un curso de acción que posibilite a la organización lograr sus objetivos.

Actividades

- **Aclarar, amplificar y determinar los objetivos:**

Para obtener un buen resultado en la realización de un proyecto, es necesario tener claros y precisos los objetivos a conseguir.

- **Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo:**

Al tener claros los objetivo a conseguir en la empresa, es bueno establecer reglas o condiciones de lineamiento para conseguir el (los) objetivo (s) propuesto (s).

- **Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño:**

Tras haber seleccionado los objetivos, aclarado las normas para llevarlo a cabo; el paso a seguir es realizar un método de trabajo, ya que esto le permite al administrador realizar un proceso ordenado y conciso.

- **Anticipar los posibles problemas futuros:**

Todo buen administrador debe tener una visión clara de lo que se quiere conseguir y por consiguiente debe saber que a futuro se pueden presentar fallas en el proceso de la realización del proyecto, esto le ayuda a estar preparado y así solventar con facilidad el problema presentado.

ORGANIZACIÓN

(Nunes, P. 2006). La palabra organización tiene tres acepciones; la primera, etimológicamente, proviene del griego organon que significa instrumento; otra se refiere se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso.

Esta etapa del proceso administrativo se basa en la obtención de eficiencia que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social.

Después de establecer los objetivos a alcanzar, en la etapa de organización, es necesario determinar qué medidas utilizar para lograr lo que se desea, y de esto se encarga la etapa de organización. Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Organizar es ordenar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir.

Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos,

en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes.

Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisar y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

Disposición y correlación de las actividades de una empresa.

Proceso de estructurar o arreglar las partes de una empresa.

Actividades:

- **Subdividir el trabajo en unidades operativas:**

Como lo mencionaba Fayol en uno de sus principios, “debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”, por eso lo importante de subdividir el trabajo, de esta manera es posible mantener un ambiente ordenado y brindar un mejor servicio al cliente.

- **Aclarar los requisitos del puesto:**

Al presentar la oferta de determinado empleo, es necesario que el administrador deje claro lo que busca en un empleado, ya que se pueden ocasionar inconvenientes entre el empleado y la función que le corresponda desempeñar; porque al no estar lo suficientemente capacitado para ello lo más probable es que generen errores que conllevan al mal funcionamiento de la empresa.

- **Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración.**

Sería muy desagradable que en una organización se presentaran disputas por el mal manejo de la orden de mando, para evitar esta posición tan incómoda, es muy útil y necesario dejar claro quién es la persona encargada de cada departamento y por su puesto el Gerente.

- **Proporcionar facilidades personales y otros recursos:**

Permitirle al subordinado tener la facilidad de dar la misma atención que le ofrece al trabajo, al hogar; le brinda satisfacción y esto a su vez le permite un mejor desempeño ya que un empleado bien emocionalmente es un empleado eficiente.

DIRECCIÓN

(Nunes, P. 2006). La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión son la tarea de la dirección.

Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización (mediante la supervisión, la comunicación y la motivación).

Actividades

- **Motivación del personal:**

Todos sabemos que para que un empleado dé lo mejor de sí, es necesario que exista motivación a lograrlo por parte de su jefe inmediato.

- **Recompensar con reconocimiento y buena paga el trabajo bien hecho:**

Si en una empresa un empleado aporta ideas o colabora de tal forma que mejore el funcionamiento de la organización lo justo es que sea recompensado y reconocido, de lo contrario se perdería el entusiasmo.

- **Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo:**

Un buen lugar de trabajo facilita el desempeño del trabajador y más aún si se desea un mejor progreso de la compañía.

- **Revisar los esfuerzos a la luz de los resultados:**

El revisar los resultados de la manera en la que se aplicó la ejecución nos permite corregir los errores presentados en el proyecto de obtención de los objetivos.

CONTROL

(Nunes, P. 2006). El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos. Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores para poder rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Elementos de concepto

- ✓ Relación con lo planteado: Siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.
- ✓ Medición: Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
- ✓ Detectar desviaciones: Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
- ✓ Establecer medidas correctivas: El objeto del control es prever y corregir los errores.

Actividades:

- **Comparar los resultados con los planes generales:**

Si queremos saber si el objetivo propuesto desde un inicio se logró, lo mejor es revisar los resultados y de esta manera saber si fue eficiente o no la técnica que se empleó para lograrlo.

- **Comunicar cuales son los medios de medición:**

Es de útil importancia comunicarles a los miembros directivos de la organización el método que se utilizará para realizar la medida de los

resultados porque de esta manera ellos se pueden acoplar a dicho método utilizado.

- **Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones:**

Al obtener los resultados es importante darlos a conocer a los miembros involucrados, y lo mejor es presentarlos de una manera clara donde se muestren “las comparaciones y las variaciones” que tuvo el proyecto.

- **Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias:**

Al obtener los resultados del proyecto se pueden ver la fallas que se presentaron en el proceso y de esta manera el administrador puede sugerir “acciones correctivas” para que la culminación del proyecto sea la esperada.

Etapas de la Gestión Administrativa

Planeación:

Procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos. Requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción. Se pueden clasificar en:

- Misión o propósito: se identifica la función, tarea básica de una empresa, institución o de una parte de ésta.
- Objetivos o metas: son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole.
- Estrategia: es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.
- Políticas: son enunciados, criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones.
- Procedimientos: son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.

- Reglas: en ellas se exponen acciones o prohibiciones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona.
- Programas: son los conjuntos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.
- Presupuesto: es la formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos.

Organización:

La organización consiste en:

- a) La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- b) La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
- c) La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos y
- d) La estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional.

Tipos de Organización:

- ❖ Organización formal: se entiende, en general, como la estructura intencional de funciones en una empresa organizada formalmente.
- ❖ Organización informal: es una red de relaciones interpersonales que surge cuando se asocia la gente.

Estructura Organizacional:

División Organizacional.- El departamento: con el término departamento se asigna a un área, división o sucursal en particular de una organización, sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas.

Departamentalización: Es la limitación del número de subordinados a las que es posible supervisar directamente, de no ser por el recurso de la

departamentalización se restringiría el tamaño de las empresas.

Un término importante que generalmente se asocia a los cambios en estructura organizacional, es el de Reingeniería de la Organización; el cual consiste en: "El replanteamiento fundamental y rediseño radical de los procesos empresariales para obtener mejoras drásticas en las medidas críticas y contemporáneas de desempeño, como costos, calidad, servicio y rapidez."

Autoridad en Línea/ Staff, Empowerment y Descentralización.-

La autoridad: es el derecho propio de un puesto a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas, una vez detallados los patrones de departamentalización, es tiempo de considerar otra pregunta esencial: ¿qué tipo de autoridad existe en una estructura organizacional?. Esta pregunta tiene que ver con la naturaleza de las relaciones de autoridad, el problema de línea y staff.

Para poder definir la autoridad en una organización, es importante distinguir la terminología siguiente:

Poder: es la capacidad de individuos y grupos, de influir en las opiniones y acciones de otras personas o grupos.

Empowerment: significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir a la autorización de sus superiores.

Autoridad en línea: le da a un superior una línea de autoridad sobre un subordinado. Está presente en todas las organizaciones como una escala o serie ininterrumpida de pasos. De ahí que el principio escalar de las organizaciones sea: cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el máximo puesto administrativo de una organización hasta cada puesto subordinado, tanto más clara será la responsabilidad de toma de decisiones y tanto más efectiva la comunicación organizacional. La naturaleza de la relación de staff es de asesoría. La función de quienes ejercen capacidad exclusivamente de staff es realizar investigaciones y dar asesoría a los

administradores en línea.

Autoridad funcional: es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas o políticas específicas u otros asuntos relativos a las actividades que emprenden miembros de otros departamentos. Descentralización de la autoridad: es la tendencia a distribuir la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada. Este es un aspecto fundamental de la delegación; en la medida que no se delega autoridad, se le centraliza. Delegación de autoridad: la autoridad se delega cuando un superior concede discrecionalidad a un subordinado para la toma de decisiones; ya sea de miembros del consejo de administración, presidentes, vicepresidentes o supervisores.

Integración de Personal:

La función administrativa de integración de personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo, tanto de candidatos como de empleados en funciones; a fin, de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

Dentro de la integración de personal, juega un papel importante la administración y selección del recurso humano, debido a que en él se fundamenta el desarrollo de las operaciones orientadas al cumplimiento de metas de la organización. A pesar de lo anterior, no es común encontrar un inventario de los recursos humanos disponibles, por lo que se vuelve indispensable el desarrollo de procesos de reclutamiento y selección de personal a todo nivel.

Para que la selección dé buenos resultados, la información sobre los candidatos, debe ser válida y confiable. Para cuestionar la validez de datos es preciso hacerse la siguiente pregunta: ¿los datos miden efectivamente lo

que se supone que deben medir?. En el caso de la selección, la validez es el grado en el que los datos predicen el éxito de un candidato como administrador. Asimismo la información debe contener un alto grado de confiabilidad, término que se refiere a la precisión y consistencia de las medidas.

En un proceso de selección, lo primero que se establecen son los criterios en base a los cuales se medirá el cumplimiento de los requisitos vigentes del puesto. Estos criterios incluyen elementos como nivel de estudios, conocimientos, habilidades y experiencia. Segundo, se pide al candidato llenar una solicitud. Tercero, se sostiene una entrevista preliminar para identificar a los candidatos más prometedores. Cuarto, en caso de ser necesario se obtiene información adicional por medio de pruebas de aptitud de los aspirantes para ocupar el puesto.

Una vez se ha seleccionado al recurso humano idóneo, debe llevarse a cabo el proceso de inducción y socialización de los nuevos empleados.

La inducción implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas y su personal. Las grandes empresas suelen contar con un programa formal de inducción, por medio del cual se explican las siguientes características de la compañía: historia, productos y servicios, políticas y prácticas generales, organización (divisiones, departamentos y ubicación geográfica), prestaciones (seguro, retiro, vacaciones), requerimientos de confiabilidad y secreto, seguridad y otras disposiciones.

La socialización organizacional se presta a varias definiciones. Una visión general implica tres aspectos: adquisición de habilidades y capacidades laborales, aceptación de las conductas apropiadas y adecuación a las normas y valores del grupo de trabajo.

Después del proceso de inducción se da paso al desarrollo laboral del recurso humano dentro de la organización; pero debido a los cambios dinámicos existentes en toda organización y a la necesidad de generar una

mayor productividad dentro de ella, se hace importante crear un sistema de evaluación que permita medir el desempeño del recurso humano. La evaluación es parte integral de un sistema de administración, saber en qué grado un administrador planea, organiza, se encarga de la integración de personal, dirige y controla debidamente es en realidad la única manera de garantizar que quien ocupa puestos administrativos realizan en efecto una administración eficaz. Para ello, es necesario definir criterios de evaluación y la formulación de estrategias de desarrollo profesional.

Selección de los Criterios de Evaluación.- Por medio de la evaluación debe medirse el desempeño en el cumplimiento de metas y planes, así como el desempeño de los administradores en cuanto tales. A nadie le beneficiaría una persona en un puesto gerencial, en apariencia, capaz de hacerlo todo bien como administrador; pero no de mantener un expediente adecuado en la generación de utilidades, la comercialización, la controlaría o cualquier otra área de responsabilidad que le corresponda.

Formulación de la Estrategia de Desarrollo Profesional.- En la evaluación de desempeño deben identificarse tanto las fortalezas como las debilidades de un individuo, lo que puede representar el punto de partida para la planeación del desarrollo profesional:

- ✓ **Elaboración de un perfil personal:** una de las ocupaciones más difíciles es la de conocerse a uno mismo, pero se trata del primer paso esencial para el desarrollo de una estrategia para la trayectoria profesional.
- ✓ **Desarrollo de metas personales y profesionales a largo plazo:** Los administradores se resisten al establecimiento de metas profesionales a causa también de que la incertidumbre propia de las circunstancias vuelve preocupante la adopción de compromisos. Temen además no poder cumplir sus metas, y el incumplimiento de objetivos propuestos que es un golpe al ego.
- ✓ **Análisis del ambiente (amenazas y oportunidades):** En el análisis del ambiente que priva dentro y fuera de una organización debe tomarse en cuenta diversos factores. Entre ellos están: los factores económicos,

sociales, políticos, tecnológicos y demográficos, así como los relacionados al mercado de trabajo, la competencia y todos aquellos que sean relevantes para una situación particular.

- ✓ Análisis de las fortalezas y debilidades personales: Para una exitosa planeación de la trayectoria profesional, las oportunidades y amenazas presentes en las circunstancias deben verse en función de las fortalezas y debilidades. Las capacidades pueden clasificarse en técnicas, humanas, conceptuales y de diseño.
- ✓ Desarrollo de opciones profesionales estratégicas: En el desarrollo de una estrategia para el desarrollo profesional suelen disponerse de varias opciones. La estrategia más exitosa es la que se basa en las fortalezas personales para el mejor aprovechamiento de las oportunidades.
- ✓ Prueba de congruencia y elecciones estratégicas: Al desarrollar una estrategia personal se debe tomar en consideración que una elección racional basada en fortalezas y oportunidades no siempre es la opción ideal.
- ✓ Desarrollo de objetivos profesionales y planes de acción a corto plazo: Una estrategia para el desarrollo profesional debe apoyarse en objetivos y planes de acción a corto plazo, los cuales pueden formar parte del proceso de evaluación del desempeño.
- ✓ Desarrollo de planes de contingencia: Los planes de desarrollo profesional se elaboran en condiciones de incertidumbre, de modo que es imposible prever el futuro con toda precisión.
- ✓ Instrumentación del plan profesional: La planeación profesional puede iniciarse durante la evaluación del desempeño., momento en que deben abordarse el crecimiento y desarrollo de cada individuo.
- ✓ Supervisión del progreso: La supervisión es el proceso de evaluación de progresos en el cumplimiento de las metas profesionales y de realización de las correcciones necesarias a propósitos o planes.

Los ejecutivos de excelencia miran el futuro y se preparan para enfrentarlo.

Uno de los medios más importante para lograrlo es el desarrollo y capacitación de los administradores para manejar nuevos problemas, demandas y retos. El término desarrollo del administrador se refiere a programas a largo plazo orientados al futuro y a las avances conseguidos por una persona en el aprendizaje de la administración. La capacitación administrativa atañe por su parte a los programas que facilitan el proceso de aprendizaje y es, en esencia, una actividad a corto plazo para contribuir a que los individuos desempeñen de mejor manera sus labores.

Ambos conceptos contribuyen al desarrollo organizacional (DO), enfoque sistemático, integrado y planeado para elevar la eficacia de una empresa. Su diseño persigue la solución de problemas que merman la eficiencia operativa en todos los niveles. Esos problemas, pueden ser falta de cooperación, descentralización excesiva y comunicación deficiente.

Dirección: Por medio de la función dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial, y al mismo tiempo contribuir al cumplimiento de los propósitos de la empresa. Por lo tanto, los administradores deben conocer los papeles que asume la gente, así como la individualidad y personalidad de ésta.

En tal sentido, es importante desarrollar dos términos que facilitan el desarrollo de la dirección: motivación y liderazgo.

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares; se basa, en necesidades experimentadas. Algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima, el estatus, la asociación con los demás, el afecto, la generosidad, la realización y la afirmación personal.

El liderazgo tiene significados diversos. **Harry Truman**, ex presidente estadounidense, decía que “el liderazgo es la capacidad para conseguir que

hombres y mujeres hagan lo que no les gusta y que les guste hacerlo, para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”. Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no sólo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con empeño y seguridad en sí mismos.

Prácticamente no hay grupo que, desempeñándose a casi el nivel máximo de su capacidad, carezca de un individuo al frente, particularmente apto en el arte del liderazgo. Todo indica que esta aptitud se compone de al menos cuatro importantes ingredientes:

- Capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder.
- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones.
- Capacidad para inspirar a los demás.
- Capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de éstas.

Otro de los aspectos que contribuyen en la dirección de una organización, es la existencia de comités, equipos y la toma grupal de decisiones.

Los comités son uno de los recursos más comunes de las organizaciones. Ya sea que les llame “consejo”, “comisión”, “fuerza de tarea”, “equipo”, “equipo auto dirigido”, “grupo de trabajo auto dirigido” o “grupo de trabajo autónomo”, su naturaleza esencial es similar. Esta característica de acción grupal es la que distingue a los comités de otros recursos organizativos, aun cuando todos los comités implican la toma grupal de decisiones.

Todo comité pasa por cuatro diferentes etapas: 1) formación (conocimiento de los miembros del grupo entre sí), 2) tormenta (los miembros del grupo determinan el objetivo de su acción conjunta; surgen conflictos), 3) reglamentación (el grupo conviene normas y ciertas reglas de conducta) y 4) desempeño (el grupo se aplica a su tarea). Estas características son

propias de la mayoría de los grupos, pero estos pasos no necesariamente siguen la misma secuencia.

Las funciones que cumplen las personas de los comités son muy específicas. Algunas buscan información, otras la proporcionan. Algunas intentan alentar a las demás a contribuir, otras son seguidores. Finalmente, algunas intentan coordinar las acciones del grupo o concertar negociaciones cuando surgen conflictos, mientras que otras adoptan un papel más agresivo.

Aunque existen muchas buenas razones en pro de la existencia de los comités, éstos no dejan de presentar ciertas desventajas. Los comités son costosos, pueden resultar un compromiso del tipo “mínimo común denominador” en los que apenas si se salva lo esencial, pueden conducir a la indecisión, ser autodestructivos y provocar la dispersión de la responsabilidad y, finalmente, pueden provocar situaciones en las que unas cuantas personas impongan su voluntad sobre la mayoría, lo que impide la participación de sus miembros.

Los equipos se componen generalmente de cierto número de personas dotadas de facultades para el cumplimiento de metas grupales. Un equipo es un número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables.

Existen también los denominados equipos autodirigidos, de los cuales recientemente las organizaciones se han servido; están integrados, por lo general, por personas con habilidades necesarias para la realización relativamente completa de una tarea. Así un equipo de esta clase puede disponer de autoridad para determinar qué se debe hacer, cómo se hará, cuánto se debe terminar y quién lo hará. De igual modo, los miembros del equipo pueden ser evaluados y recompensados como grupo. Especialmente cuando el equipo posee un alto grado de autoridad, se le puede denominar equipo de alto desempeño o incluso súper equipo.

La existencia de estos grupos integrados por personas especializadas es importante para el desarrollo de la dirección en una organización, sin embargo, de nada serviría la agrupación sin la existencia de una eficiente comunicación.

Aunque la comunicación se aplica a todas las fases de la administración, es particularmente en la función de dirección donde radica su mayor importancia, por constituir la transferencia de información (transmisión de mensajes) a través de un canal seleccionado (memorando, computadora, teléfono, correo electrónico, T.V., etc.) y se da entre un emisor y uno o varios receptores. La comunicación empieza en el emisor, el cual posee una idea que a continuación codifica, de tal manera que pueda ser comprendida tanto por el emisor como por el receptor.

Se necesita comunicación para: 1) fijar y difundir las metas de la empresa, 2) trazar planes para conseguirlas, 3) organizar los recursos humanos y de otro tipo de la manera más eficaz y eficiente, 4) elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización, 5) dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente en el que las personas quieran dar su aportación, y 6) controlar el desempeño.

Todas las actividades de las organizaciones se integran a través de la comunicación. Por ejemplo, una breve interrupción en una línea de producción de movimiento acelerado puede resultar muy costosa en términos de pérdida de producción. Por lo tanto, es esencial que los problemas de producción sean comunicados rápidamente para que sea posible aplicar acciones correctivas.

Otro elemento importante es la cantidad de información, la que ha aumentado enormemente en el transcurso del tiempo, provocando las más de las veces sobrecargas de información. Pero lo que se requiere por lo general no es más información, sino información pertinente; por lo cual, es preciso determinar qué tipo de información necesita un administrador para

que la toma de decisiones sea eficaz.

En una organización efectiva la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y a los lados.

- a) La comunicación descendente: fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional.
- b) La comunicación ascendente: circula de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la jerarquía organizacional.
- c) La comunicación cruzada: incluye el flujo horizontal de información entre personas de igual o similares niveles organizacionales y el flujo diagonal entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí.

Control: La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.

Planeación y control están estrechamente relacionados, por tanto, la medición del desempeño en base a normas debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión, a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas. El administrador alerta y previsor puede predecir en ocasiones incumplimientos probables de las normas definidas. La corrección de desviaciones, respecto a normas y planes definidos, es el punto donde el control puede concebirse como parte del sistema total de administración y ponerse en relación con las demás funciones administrativas.

Aunque la naturaleza y propósito del control administrativo son invariables, los administradores han empleado en el transcurso del tiempo una gran diversidad de instrumentos y técnicas para efectos de control.

Una de las técnicas de control utilizada, de más amplio uso para el control administrativo, es “El Presupuesto”; tiende a suponerse que la presupuestación es el recurso por excelencia para el ejercicio del control,

sin embargo, también son esenciales muchos recursos no presupuestales. Dentro del Presupuesto existe un tipo denominado “Presupuestación de base cero”, la cual se apoya en la técnica de dividir los programas de la empresa en “paquetes” de metas, actividades y recursos necesarios y calcular después “desde cero” los costos de cada paquete.

Por otra parte, no es menos importante para la ejecución de control, la “Tecnología de la información”, la cual permite que la comunicación y el sistema de información administrativa ofrezcan el vínculo de comunicación que hace posible la administración.

PRODUCTIVIDAD

Koontz y Wehrich. (2004). Explicaron que la productividad es la relación insumos-productos en cierto periodo con especial consideración a la calidad.

Productividad la definen como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento, en un enfoque sistemático, se dice que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas, no así con el recurso humano o los trabajadores, se debe considerar factores que influyen en ella.

Robbins y Coulter. (2005). La definen como el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción. Se puede agregar que en la producción sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra, pero se debe tomar en cuenta, que la productividad

está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelanto, además del mejoramiento de las habilidades del recurso humano.

Fietman. (1994). Señala que los factores más importantes que afectan la productividad en la empresa se determinan por:

- *Recursos Humanos.* Se considera como el factor determinante de la productividad, ya que es de gran influencia y éste dirige a los demás factores.
- *Maquinaria y Equipo.* Es fundamental tomar en cuenta el estado de la maquinaria, la calidad y la correcta utilización del equipo.
- *Organización del Trabajo.* En este factor intervienen la estructuración y rediseño de los puestos de trabajo, que se determinan de acuerdo a la maquinaria, equipo y trabajo.

BENEFICIOS DE LA PRODUCTIVIDAD

Bain. (2003). Indica que la importancia radica en que es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresas, ingenieros industriales, economistas y políticos; pues compara la producción en diferentes niveles del sistema económico (organización, sector o país) con los recursos consumidos.

Por otro lado se reconoce que los cambios de la productividad tienen una gran influencia en numerosos fenómenos sociales y económicos, tales como el rápido crecimiento económico, el aumento de los niveles de vida, las mejoras de la balanza de pagos de la nación, el control de la inflación e incluso el volumen y la calidad de las actividades recreativas.

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad o sus utilidades es aumentar su productividad. El instrumento

fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

Según, **Lusthaus, CH. (2002)**. El análisis de la productividad es un paso crucial en el proceso de evaluación organizacional. Pero la medición del rendimiento productivo es una de las cuestiones más problemáticas en el campo de la teoría de la productividad, si bien hay diversos enfoques para evaluar el rendimiento productivo, existe poco consenso en cuanto a lo que constituye un conjunto válido de criterios. En los años cincuenta, el rendimiento productivo era la medida en que una organización, como sistema social, cumplía sus objetivos.

En los años sesenta y setenta, definieron el rendimiento productivo como la capacidad de una organización de explotar su entorno para tener acceso a recursos escasos. En los años ochenta y noventa, a medida que el pensamiento constructivista se volvió más estándar en la teoría de la productividad, se reconoció que la identificación de las metas de la organización es algo más complejo de lo que se pensaba. Una medición de la productividad necesita considerar las percepciones de los múltiples miembros o interesados directos de la organización, incluidos aquellos que trabajan dentro de ella. En otras palabras, el concepto de rendimiento productivo es, al menos en parte, algo que se interpreta individualmente. La influencia o el poder de los diferentes interesados directos determinan cuál es el mensaje de la productividad.

Cada organización tiene trabajo que hacer y alguna manera de medir y comunicar hasta qué punto está realizando bien su trabajo. Si bien hay múltiples maneras de entender la productividad, en la mayoría de los sectores y áreas de desarrollo existen unidades de medidas convencionales que dan una cierta dirección para comprender la productividad.

Los interesados directos quieren conocer las maneras en que una organización define sus resultados y los comunica a sus diversos públicos, Cada grupo de interesados directos o miembros tiene sus propios intereses, así como un concepto de lo que constituye un buen rendimiento. A nivel programático, los beneficiarios tienen un interés principal en la productividad del programa y un interés secundario en la productividad de la organización. Puede verse claramente que los empleados tienen un interés importante en la productividad de la organización de la cual para su sustento. En el plano de la productividad hay otros grupos interesados como ciudadanos, financista, políticos e inversionistas, todos los cuales tienen otra serie de intereses.

COMO EVALUAR EL RENDIMIENTO PRODUCTIVO

Según, **Lusthaus, CH. (2002)**. El rendimiento productivo se evalúa mediante la efectividad, eficiencia y relevancia que realiza un individuo dentro de la organización, a continuación se detalla cada dimensión.

EFFECTIVIDAD

Según, **Lusthaus, CH. (2002)**. El punto de partida para evaluar la productividad de una organización es su efectividad. La definición de efectividad que se utiliza aquí está escrita fundamentalmente en lo que entendemos por organización. Por lo común, la organización se define como instrumento de propósito. Utilizando la definición clásica de organización, cada organización se establece para una función específica que se aclara por medio de sus metas. Las metas se hacen visibles por medio de los resultados de la labor de la organización y las actividades que realiza para lograr esas metas. En nuestro marco la efectividad de una organización es el requisito previo para que cumpla sus metas.

Específicamente, definimos la efectividad de la organización como el grado en el que una organización es capaz de lograr sus metas.

Evaluación de la Efectividad

Según, **Lusthaus, CH. (2002)**. Definimos la efectividad en términos de hasta qué punto una organización está cumpliendo sus metas funcionales, el primer punto en la evaluación de la efectividad organizacional es identificar las metas.

Como se señaló, en un nivel las metas organizacionales son evidentes; desde una perspectiva funcional, la evaluación de la efectividad de una organización requiere una cierta comprensión de sus responsabilidades funcionales. A medida que uno se va familiarizando con la organización que se estudia, el objetivo de las metas se hace explícitos en varios documentos de la organización: la escritura de sus estatutos, los documentos constitutivos, el plan o la estrategia de la organización.

Indicadores

Según, **Lusthaus, CH. (2002)**. Una dificultad en la evaluación de la efectividad organizacional se preserva cuando la organización no ha creado un conjunto de indicadores. En estas condiciones es necesario elaborar, junto con la organización, una lista situada de indicadores y recopilar datos sobre la efectividad. Al igual que en caso de las preguntas relacionados con la efectividad, no existe una lista fija de indicadores que puedan ser utilizados por todas las organizaciones (**Eiminke, 1998**). No obstante, a continuación presentamos los “puntos de partida como indicadores” que pueden utilizarse cuando una organización no tiene su propio conjunto de indicadores, Cumplimiento de las metas, número de clientes atendidos, calidad de los servicios/productos, acceso a los

servicios y uso de los mismos, generación y utilización de conocimientos, cambios en la calidad de vida, demanda de servicios o productos, repetición de los programas de la organización por parte de los interesados directos, Indicadores de crecimiento para cobertura de programas, servicio, clientes y fondo.

EFICIENCIA

Según, **Lusthaus, CH. (2002)**. El segundo concepto general para juzgar la productividad de una organización es la eficiencia. Cada organización tiene un cierto nivel de recursos para suministrar bienes y servicios y debe funcionar dentro de esas limitaciones de recursos. Cuando los resultados de una organización se miden en relación con sus recursos, la unidad de medida es la eficiencia. Más específicamente, definimos la eficiencia como la proporción que refleja una comparación entre los resultados logrados y los costos sufragados para el cumplimiento de las metas. Hay dos aspectos de la eficiencia. El primero está compuesto por la unidad de producción o servicios que se relacionan con el propósito organizacional: el segundo es cuánto cuesta producir dichos bienes y servicios. ¿Cuánto derrocho o economizo la organización en la producción de los resultados? Esta es la pregunta de la eficiencia, por lo general, la eficiencia como la relación de productos a insumos. Esto implica que para lograr la eficiencia una organización debe velar por la obtención del máximo de productos con los recursos que dedica a un programa, una operación o un departamento, en todo el mundo las organizaciones se enfrentan con crecientes presiones para utilizar sus recursos en forma acertada. La globalización, por lo general, comprende menores impuestos y mayores costos de recursos humanos y naturales, todo lo cual se combina para fomentar el tema de la eficiencia en la mayoría de las organizaciones. En el último decenio; organizaciones tanto públicas como privadas se han visto obligadas a reducir costos y aumentar la productividad por medio de medidas de reducción o adecuación.

“Hacer más con menos” es el lema para muchas organizaciones tanto en el mundo desarrollado como en el mundo de desarrollo. En otras palabras, producir más resultados con menos recursos, En el sector privado, en particular en el manufacturero, se han obtenido enormes ganancias al reestructurar la producción para mejorar la eficiencia. La informática, junto con otras tecnologías, mejoro en forma marcada la productividad. Sin embargo, al pasar de los sistemas de las manufacturas a sistemas más orientados a las personas y controlados políticamente, las cuestiones de la eficiencia son más difíciles de entender, en primer lugar, en sistemas dominados políticamente, la eficiencia (costos en relación con el cumplimiento de las metas) con frecuencia se complica debido a que las metas no declaradas son igualmente importantes (si no lo son más) que las declaradas.

En general, hay dos enfoques para describir la eficiencia de una organización, si bien ninguno de ellos se ajusta exactamente a organizaciones gubernamentales o sin fines de lucro. El primer enfoque es la definición más estándar de eficiencia: trata vincular la cantidad de recursos utilizados con los resultados obtenidos. Históricamente, este tipo de indicador proporciona una visión amplia de una organización y permite realizar comparaciones entre organizaciones, Si bien este enfoque ha tenido un cierto éxito, hay otra manera de describir hasta donde una organización es “eficiente desde el punto de vista administrativo”. La eficiencia administrativa explora la manera en que diferentes procesos de trabajo contribuyen al valor agregado general en una organización, esta dimensión está vinculada a la capacidad de una organización para equilibrar políticas, procedimientos y esfuerzos creativos teniendo en cuenta funciones responsabilidades que ayudan o sofocan al personal, o vinculada al hecho de que hay demasiadas reglas o estas no son suficientes. En suma, este segundo enfoque para medir la eficiencia evalúa hasta qué punto la estrategia, los sistemas y los procedimientos de la organización generan energía productiva.

EVALUACION DE LA EFICIENCIA

Según, **Lusthaus, CH. (2002)**. Al evaluar la eficiencia, por lo general es más difícil evaluar los productos que los insumos, en especial en organizaciones de servicio en las que los productos tienden a ser cualitativos en lugar de cuantitativos. Aun en organizaciones que producen bienes físicos tangibles, es probable que siga siendo difícil obtener una evaluación oportuna e ideal de productos que capte diferencias de calidad con el transcurso del tiempo o entre una empresa y otra.

INDICADORES

Si una organización no ha elaborado indicadores de eficiencia, hay algunos indicadores preliminares que pueden utilizarse para guiar una evaluación, Costo por servicios o programas proporcionado, Costos generales en relación con los costos totales del servicio o programa, Productos por empleado, Costo por cliente atendido, Ausentismo del empleado y tasas de recambio de personal, Tasas de terminación de programas, Frecuencia de avería de los sistemas, Puntualidad de la prestación de servicios.

La eficiencia y la efectividad son conceptos tradicionales utilizados por los profesionales de las organizaciones para evaluar el rendimiento productivo. Una organización es eficiente si, al compararse con organizaciones similares, sus resultados son relativamente elevados en relación con los recursos gastados. Es efectiva en la medida en que alcanza su propósito o sus metas. Sin embargo, hay organizaciones que pueden ser sumamente efectivas sin ser eficientes y pueden alcanzar niveles relativamente elevados de eficiencia sin ser efectivas, no obstante, la efectividad y la eficiencia no presentan el panorama completo del desempeño organizacional. Hoy en día las organizaciones deben ser y

deben parecer continuamente relevantes para sus interesados directos. La relevancia permanente es el tercer concepto del desempeño.

RELEVANCIA

Según, **Lusthaus, CH. (2002)**. En la bibliografía moderna sobre organizaciones se presenta a las organizaciones como redes de relaciones entre partes interesadas, estos grupos compiten por la importancia y el poder dentro de la organización y tratan de influir en los criterios que la organización utiliza para determinar el rendimiento. Desde el punto de vista de un interesado directo, el rendimiento de una organización es la medida en que se satisfacen las necesidades y los requisitos de cada una de las partes interesadas. Las organizaciones deben ser relevantes a sus interesados clave.

En toda sociedad hace falta tiempo para que las organizaciones evolucionen y se desarrollen, pero con el tiempo deben crear maneras de renovarse a sí mismas con el fin de seguir siendo útiles a los principales interesados. Si bien todas las organizaciones a la larga se enfrentan con crisis internas y externas, las que sobreviven son las que logran adaptarse a los entornos cambiantes. Desde la perspectiva de un sistema, para que una organización sobreviva debe obtener el apoyo de su entorno. En otras palabras, una organización debe proporcionar a los interesados directos de su entorno los bienes y servicios que quieren, necesitan o están dispuestos a apoyar. Una variable clave del rendimiento es la continuidad de la relevancia de la organización, que definimos como la capacidad de una organización de satisfacer las necesidades y conseguir el apoyo de sus principales interesados directos en el pasado, el presente y el futuro, en el sector privado, lo que se ha escrito sobre organizaciones explica la noción de relevancia por medio de la innovación y la adaptación. Para surgir como una “organización de aprendizaje”, una organización debe esforzarse por lograr el ideal de adaptarse constantemente al entorno cambiante y a las necesidades en evolución de sus involucrados.

Dimensiones

Según, **Lusthaus, CH. (2002)**. La continuidad de la relevancia es crucial para la viabilidad a largo plazo de toda organización. En el sector privado la relevancia está fuertemente vinculada a la, reacción del mercado a los bienes, servicios y a la información que la organización le proporciona. En ninguna parte se ve esto más dramática y directamente que en la manera en que el mercado de valores actual responde a la información sobre una empresa, utilizamos dos dimensiones básicas para evaluar la continuidad de la relevancia de las organizaciones. La primera se relaciona con *la capacidad de una organización tío mantener satisfechos a sus interesados directos*. Para tener un buen rendimiento, la organización debe hacer sentir a los interesados directos clave que se están satisfaciendo sus expectativas. En organizaciones gubernamentales y sin fines de lucro, una manera de determinar esto es conseguir información sobre las percepciones de la satisfacción de los interesados (contribuyentes, clientes, empleados, proveedores, etc.), sin embargo, esta dimensión es bastante limitante y a veces paradójica, Como se ilustra en el recuadro sobre el centro de investigación de África Oriental, diferentes interesados tienen expectativas contradictorias. Lo que esto exige es la segunda dimensión de la continuidad de la relevancia, que es *la capacidad de innovar y crear situaciones nuevas y más eficaces como resultado de ideas y nuevos conocimientos*. La innovación y la adaptación a requisitos cambiantes son indicadores clave del desempeño en el mundo de hoy, que se mueve a un ritmo tan rápido.

Evaluación de la relevancia

Según, **Lusthaus, CH. (2002)**. Las organizaciones necesitan conseguir maneras de comprender las percepciones de sus interesados clave y, durante el último decenio, aumentaron de manera considerable los gastos para hacer precisamente eso. Hoy en día las empresas privadas gastan cada vez más para evaluar las reacciones del consumidor a nuevos

productos y servicios. En forma análoga, las empresas privadas reconocen la importancia del gobierno como interesado directo en sus negocios e invierten sumas considerables en forjar asociaciones y grupos de influencia que las ayuden a comprender a este grupo de interesados directos e influir en él, asimismo, las organizaciones gubernamentales y sin fines de lucro han reconocido la importancia de ser relevantes. Ambos grupos ahora evalúan sistemáticamente la calidad de su servicio al cliente.

Además, estas organizaciones están recurriendo cada vez más al sondeo para hallar más información sobre las necesidades y los deseos de sus interesados, Si bien parte de la continuidad de la relevancia es sencillamente satisfacer las expectativas de los interesados directos, otro factores prever sus necesidades, Aunque más especulativos, la innovación y la adaptación a condiciones cambiantes son otros aspectos de la continuidad de la relevancia. Las organizaciones necesitan prever el futuro, crear nuevos productos y servicios y ocuparse de sus interesados con respecto a sus necesidades emergentes. A determinado nivel, esto se ve en cada nuevo presupuesto que presenta el gobierno. Se introducen nuevos programas y desaparecen programas antiguos. Con frecuencia se dice que un departamento gubernamental está desactualizado cuando no se dedica en forma adecuada a tratar de mejorar sus productos y servicios, o cuando su personal ya no está motivado para abordar ideas innovadoras, el tratar de evaluar la capacidad de innovar y adaptarse son partes importantes de la continuidad de la relevancia.

Indicadores de relevancia

Como muchas organizaciones no tienen en cuenta los indicadores de relevancia, puede ser que se necesite elaborar algunos indicadores preliminares, como los siguientes, para guiar una evaluación, satisfacción de los interesados directos (clientes, instituciones financieras

internacionales, donantes, etc.), número de nuevos programas y servicios, cambios en las actitudes de los asociados, cambios de funciones, cambios en las entidades de financiamiento (calidad y cantidad), cambios en la reputación entre organizaciones homólogas, aceptación de programas y servicios por parte de los interesados directos, apoyo destinado específicamente al desarrollo profesional, cantidad de contribuyentes financieros antiguos y nuevos (riesgo de que se dejen de recibir fondos, apalancamiento de los fondos), cambios en la innovación y adaptabilidad de la organización (cambios adecuados a las necesidades, métodos), cambios en la reputación de la organización entre interesados directos clave, cambios en servicios y programas relacionados con el cambio de sistemas de clientes.

Medición de la productividad

Gaither y Frazier (2000). Definieron productividad como la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados y propusieron la siguiente medida.

$$Productividad = \frac{Cantidad\ de\ servicios\ realizados}{Cantidad\ de\ horas\ hombre\ utilizadas}$$

Es la *medida de desempeño* que abarca la consecución de metas y la proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos.

Indicadores de productividad

Koontz y Weihrich (2004). Señalan que existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados con la productividad.

1. Eficiencia

Podemos definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos. En nuestro caso los recursos son las diferentes horas hombre que cada integrante del aparato productivo aporta en el proceso, y nuestro producto son los proyectos y obras que la empresa genera.

La eficiencia está vinculada en la productividad; pero si sólo se utilizara este indicador como medición de la productividad únicamente se asociaría la productividad al uso de los recursos, sólo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido, se pone un énfasis mayor hacia adentro de la organización buscar a toda costa ser más eficiente y obtener un estilo eficientista para toda la organización que se materializaría en un análisis y control riguroso del cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles y otros.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Valor de venta del producto final}}{\text{Costo de horas hombre ó Costo de obra}}$$

2. Efectividad

La efectividad es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado.

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la meta como único criterio, se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.

$$Efectividad = \frac{Costo\ real}{Costo\ programado}$$

3. Eficacia

La eficacia mide el grado de obtención de metas y objetivos propuestos, independientemente del uso que se le haya dado a los recursos. La eficacia hace referencia a los resultados obtenidos en relación con las metas y el cumplimiento de los objetivos.

No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

$$Eficacia = \frac{Plazo\ real}{Plazo\ programado}$$

Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como indicadores que sirven para medir de forma integral la productividad.

Factores que influyen en la productividad

Chiavenato, I. (2006). Indica que los factores que influyen en la productividad fundamentalmente son; la inversión de capital, la investigación y desarrollo, la tecnología, los valores, actitudes sociales y las políticas gubernamentales.

Según las teorías más aceptadas, existen cuatro factores determinantes primarios en la productividad en las organizaciones; el entorno, las características de la organización, las características del trabajo, las aptitudes y actitudes de los individuos.

1. El entorno

La mayoría de las variables producidas por el entorno son incontrolables. Entre otras, se encuentran las leyes y normativas dictadas por el Estado, los cambiantes valores y actitudes sociales que influyen en los individuos, los cambios en la tecnología, los precios de la materia prima, la energía y el capital.

2. Características del trabajo

La cultura organizacional, influye a los individuos, su conducta en el trabajo, su desempeño laboral y la efectividad de la organización. La manera en que las personas se tratan entre sí, e incluso, la manera en que se tratan a sí mismas, tiene una gran influencia en la forma cómo se realizan las actividades dentro de las organizaciones.

Para que la organización sea productiva, es necesario desarrollar una estructura capaz de ejecutar la estrategia con éxito:

- Desarrollar las habilidades y capacidades necesarias.
- Seleccionar a las personas para las posiciones claves.
- Establecer un presupuesto que apoye a la estrategia.
- Instalar un sistema administrativo interno.
- Diseñar un sistema de incentivo y recompensas relacionados estrechamente con los objetivos y la estrategia.
- Ejercer el liderazgo estratégico, moldear valores, espíritu innovador, reforzar normas y conducta ética.

Factores para mejorar la productividad

Bain. (2003). Señala que existen dos factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad.

Factores internos.

Algunos factores internos son susceptibles de modificarse más fácilmente que otros, por lo que se les clasifica en dos grupos, duros y blandos. Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.

1. Factores duros

Producto. La productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones.

Planta y equipo. La productividad de este factor se puede mejorar el prestar atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y control de la producción, entre otros.

Tecnología. La innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la productividad, ya que se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, entre otros, mediante una mayor automatización y una mejor tecnología de la información.

Materiales y energía. En este rubro, hasta un pequeño esfuerzo por reducir el consumo de materiales y energía puede producir notables

resultados. Además se pone énfasis en las materias primas y los materiales indirectos.

2. Factores blandos

Persona. Se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad.

Organización y sistemas. Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles.

Métodos de trabajo. Se debe realizar un análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia, a través de un estudio del trabajo y de la formación profesional.

Estilos de dirección. Es el responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa, debido a que influye en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y control operativos, las políticas de mantenimiento y compras, los costos de capital, las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto, las técnicas de control de costos y otros.

Factores externos

La productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la cual las organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad.

Dentro de estos factores, se tienen los siguientes:

- 1. Ajustes estructurales.** Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa independientemente de la dirección adoptada por las compañías. Sin embargo a largo plazo los cambios en la productividad tienden a modificar a esta estructura.
- 2. Cambios económicos.** El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera; el paso del sector manufacturero a las industrias de servicio; y por otro lado las variaciones en la composición del capital, el impacto estructural de las actividades de investigación, desarrollo y tecnología, las economías de escala, y la competitividad industrial.
- 3. Cambios demográficos y sociales.** Dentro de este aspecto destacan las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales.
- 4. Recursos naturales.** Comprenden la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la tierra y el grado de erosión que tiene, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras, la energía y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia.
- 5. Administración pública e infraestructura.** Comprende las leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que repercuten directamente en la productividad.

2.3. Definición de Términos

- **Administración:** La administración es el acto de administrar, gestionar o dirigir empresas, negocios u organizaciones, personas y recursos, con el fin de alcanzar los objetivos definidos.
- **Aptitudes:** Se conoce como aptitud a aquella capacidad y la buena disposición que una persona ostenta para desempeñarse o ejercer determinada tarea, empleo o función, aunque no solamente la podemos reducir a una actividad laboral.
- **Calidad:** Calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren capacidad de satisfacer necesidades, gustos y preferencias, y de cumplir con expectativas en el consumidor.
- **Control:** La función administrativa que partiendo de las exigencias preestablecidas a la organización, y el conjunto de normas de especificaciones, vela por su fiel cumplimiento como medio para el logro de dichas exigencias.
- **Dirección:** Esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.
- **Efectividad:** Se denomina efectividad a la capacidad o facultad para lograr un objetivo o fin deseado, que se han definido previamente, y para el cual se han desplegado acciones estratégicas para llegar a él.
- **Eficacia:** Eficacia es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos.

- **Eficiencia:** La eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada".
- **Gestión Administrativa:** Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.
- **Organización:** Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta.
- **Planificación:** Se refiere a la acción o resultado de planificar alguna cuestión, tarea o actividad que lleva a cabo un ser humano.
- **Productividad:** La productividad es la capacidad de algo o alguien de producir, ser útil y provechoso.
- **Productividad Laboral:** Se define como una relación entre la producción y el personal ocupado, la que permite saber cómo está siendo utilizado el insumo trabajo en el proceso productivo.
- **Relevancia:** Se aplica para hacer referencia a todo lo que resulte destacable.

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

Descriptivo - explicativo: ya que la presente investigación no busca manipular intencionalmente las variables, sino que solo se investigaran las causas por las cuales se relacionan y una de ellas trata de incidir en el comportamiento de la otra.

3.2. Nivel de investigación

El nivel de una investigación viene dado por el grado de profundidad y alcance que se pretende con la misma.

Así tenemos que una Investigación puede ser:

Descriptiva: Cuando se señala cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno o evento, cuando se busca especificar las propiedades importantes para medir y evaluar aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a estudiar

3.3. Población, muestra y unidad de análisis

- **Universo**

El universo poblacional está conformado por los 42 trabajadores de la empresa Omega Constructor's Building Co. S.A.C.

- **Población**

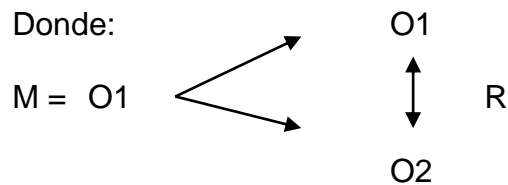
Se tomará en cuenta al universo muestral, caracterizado de la siguiente manera:

PERSONAL	CANTIDAD
Gerente Propietario	01
Administrador	01
Secretaria	01
Ingenieros	03
Arquitectos	03
Capataz	03
Oficial	06
Obreros	24
TOTAL	42 Trabajadores

Fuente: Elaboración Propia

3.4. Tipo de diseño de investigación

El diseño de investigación es no experimental, puesto que solo se medirá una sola vez las variables tal cual ocurren y correlacional de corte transversal por que la variable se describirá y analizará una sola vez en un solo periodo de tiempo.



M: Muestra

O₁: Gestión Administrativa

O₂: Productividad

R: Relación

3.5. Métodos de investigación

Los métodos y técnicas que utilizaremos para el desarrollo de esta investigación son los siguientes:

- **Descriptivo-explicativo:**

El presente proyecto se basara en el método descriptivo y explicativo porque los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis **(Dankhe, 1986)**. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga, y mientras que los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos u responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas	Instrumentos	Alcances	Fuente/Informante
Fichaje	Fichas de Texto	Marco teórico, Marco conceptual, Antecedentes	Libros especializados, revistas, tesis, documentos de trabajos
Encuesta	Cuestionario	• Conocer la gestión administrativa e identificar el nivel de productividad laboral	• Personal de la empresa.
Entrevista	Guía de entrevista	• Conocer la gestión administrativa	• Directivos de la empresa.

3.7. Técnicas de procedimientos y análisis de datos

La técnica que se utilizara es la del Gabinete donde usaremos la denominada:

- **Técnica de Fichaje.** Cuyos instrumentos serán: Fichas bibliográficas, textuales y de resumen. En el caso de las fichas bibliográficas utilizaremos el sistema APA.
- **Técnica de Análisis de Textos.** Comentarios de los textos documentados, a través de las citas de documentación.
- **Técnica de Campo.** Como técnica de campo se aplicara:
- **Observación:** Con su respectivo instrumento, la guía de observación.

CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

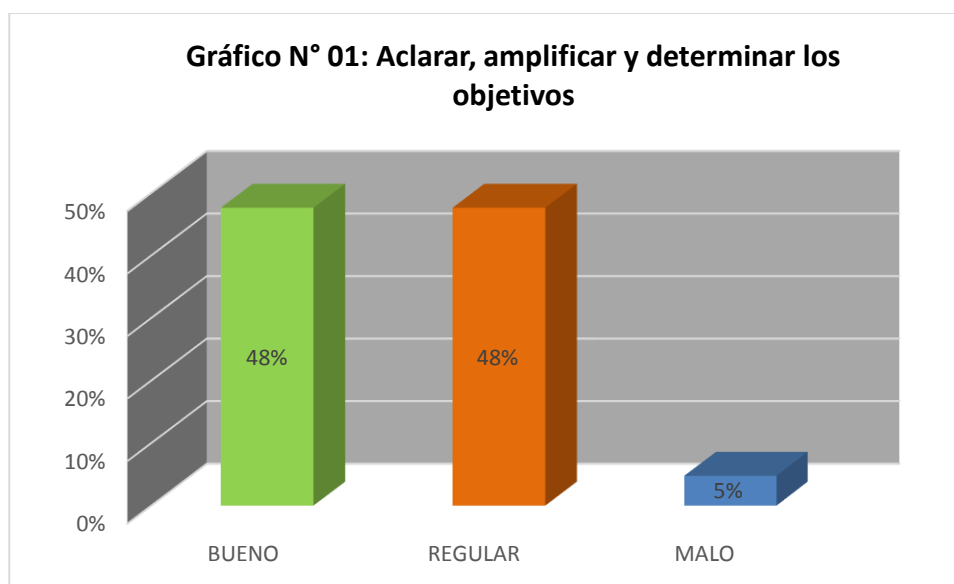
4.1. Resultados

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

PLANIFICACIÓN:

NIVELES	Frecuencia	Porcentaje
BUENO	20	48%
REGULAR	20	48%
MALO	2	5%
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaboración Propia



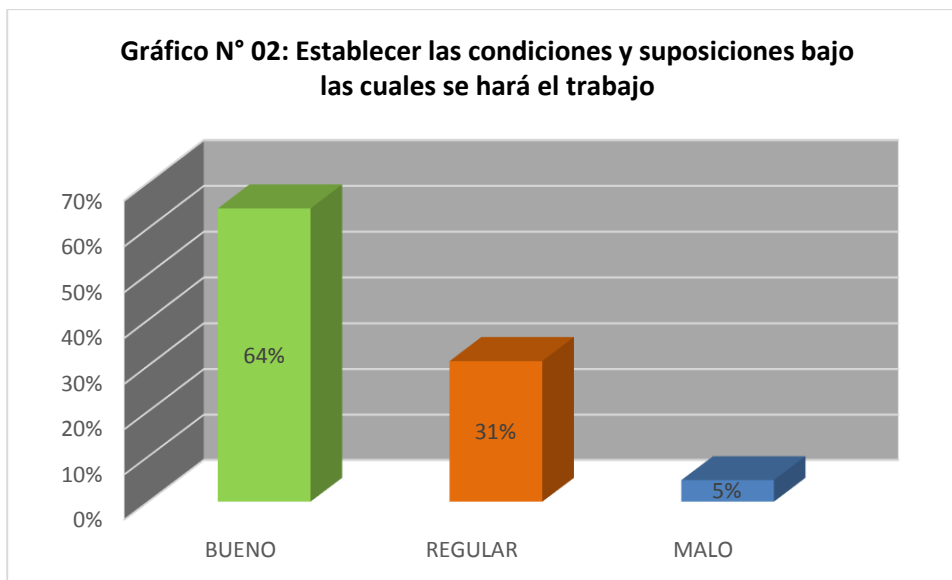
Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N° 01, según la variable gestión administrativa, de acuerdo a la dimensión de planificación, y según el criterio de aclarar, amplificar y determinar los objetivos, vemos que los encuestados nos manifestaron que un 48% nos opina que está en un nivel bueno y regular, y un 5% está en un nivel bajo.

Tabla N° 02: Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo		
NIVELES	Frecuencia	Porcentaje
BUENO	27	64%
REGULAR	13	31%
MALO	2	5%
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaboración Propia



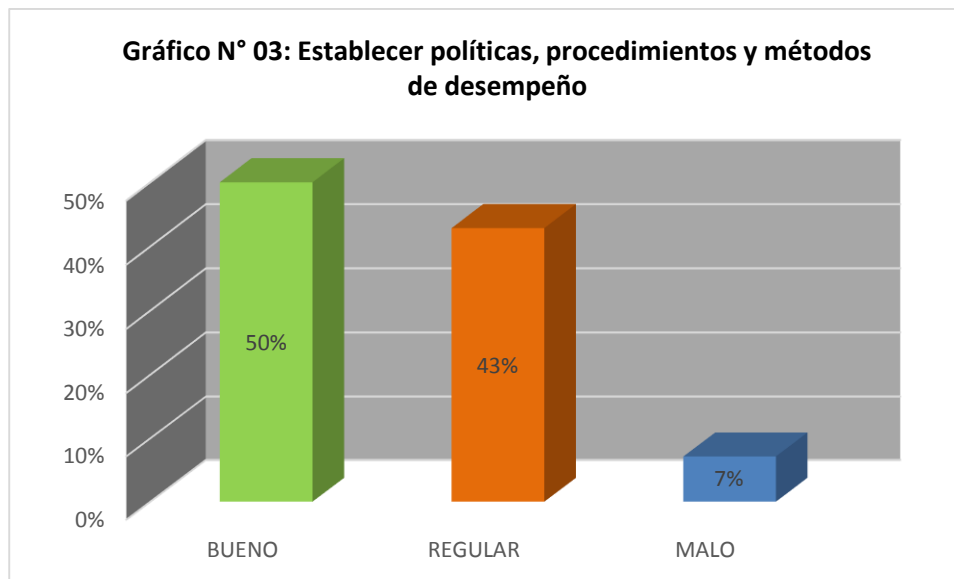
Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N° 02, según la variable gestión administrativa, de acuerdo a la dimensión de planificación, y según el criterio de establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo, vemos que los encuestados nos manifestaron en un 64% nos opina que está en un nivel bueno, un 31% está en un nivel regular y un 5% está en un nivel bajo.

Tabla N° 03: Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño		
NIVELES	Frecuencia	Porcentaje
BUENO	21	50%
REGULAR	18	43%
MALO	3	7%
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaboración Propia



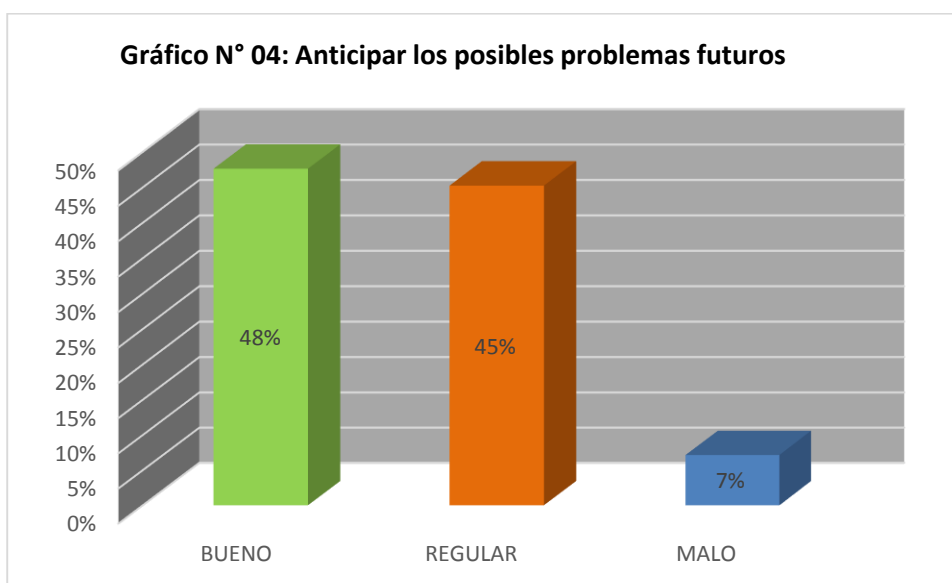
Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N° 03, según la variable gestión administrativa, de acuerdo a la dimensión de planificación, y según el criterio de establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño, vemos que los encuestados nos manifestaron en un 50% nos opina que está en un nivel bueno, un 43% está en un nivel regular y un 7% está en un nivel bajo.

Tabla N° 04: Anticipar los posibles problemas futuros		
NIVELES	Frecuencia	Porcentaje
BUENO	20	48%
REGULAR	19	45%
MALO	3	7%
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

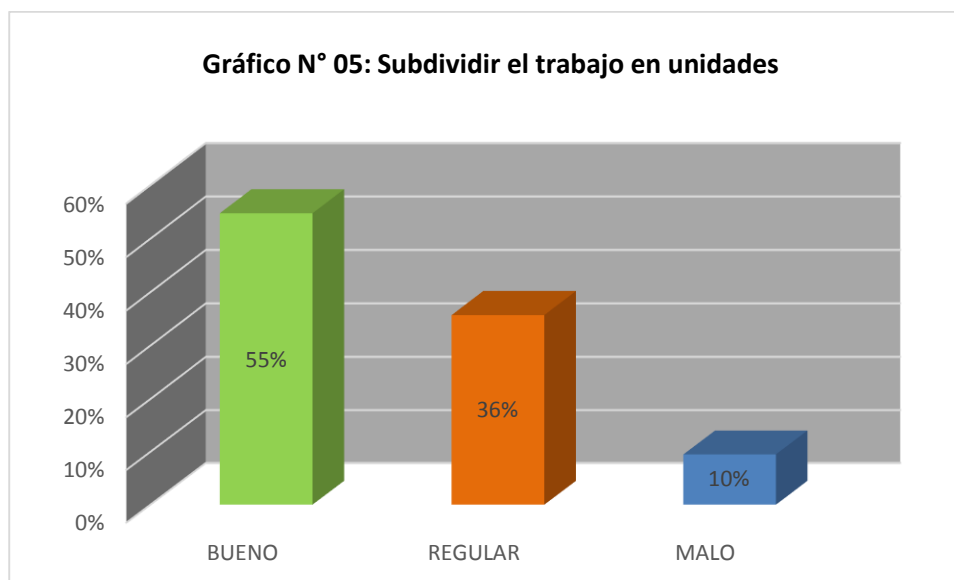
Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N° 04, según la variable gestión administrativa, de acuerdo a la dimensión de planificación, y según el criterio de anticipar los posibles problemas futuros, vemos que los encuestados nos manifestaron en un 48% nos opina que está en un nivel bueno, un 45% está en un nivel regular y un 7% está en un nivel bajo.

ORGANIZACIÓN:

NIVELES	Frecuencia	Porcentaje
BUENO	23	55%
REGULAR	15	36%
MALO	4	10%
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaboración Propia



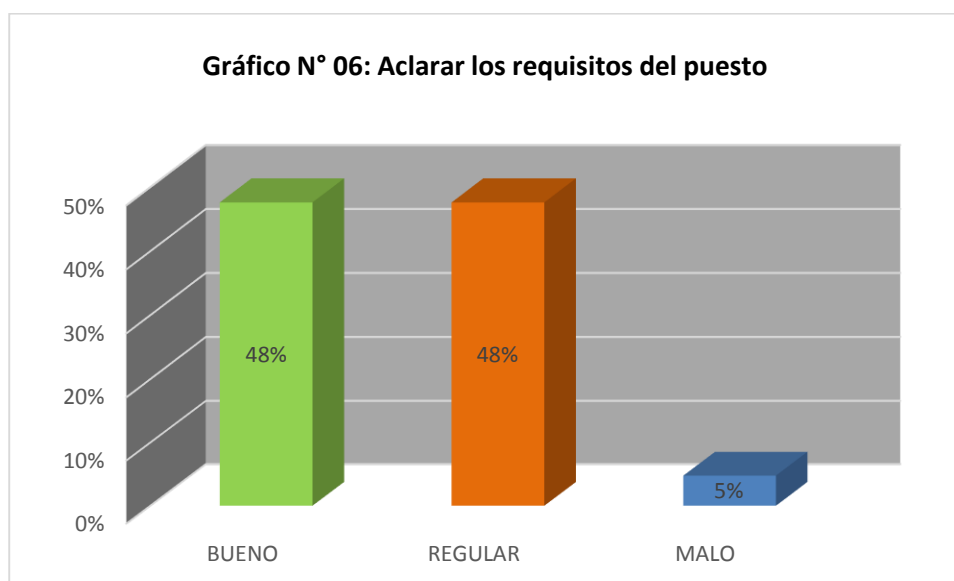
Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N° 05, según la variable gestión administrativa, de acuerdo a la dimensión de organización, y según el criterio de subdividir el trabajo en unidades, vemos que los encuestados nos manifestaron en un 55% nos opina que está en un nivel bueno, un 36% está en un nivel regular y un 10% está en un nivel bajo.

Tabla N° 06: Aclarar los requisitos del puesto		
NIVELES	Frecuencia	Porcentaje
BUENO	20	48%
REGULAR	20	48%
MALO	2	5%
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaboración Propia



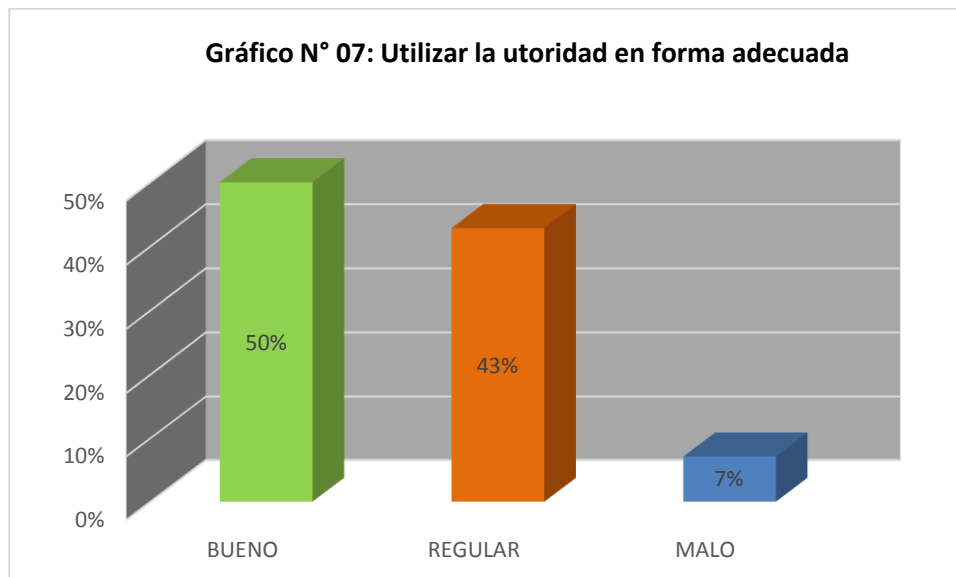
Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N° 06, según la variable gestión administrativa, de acuerdo a la dimensión de organización, y según el criterio de aclarar los requisitos del puesto, vemos que los encuestados nos manifestaron en un 48% nos opina que está en un nivel bueno, un 48% está en un nivel regular y un 5% está en un nivel bajo.

Tabla N° 07: Utilizar la autoridad en forma adecuada		
NIVELES	Frecuencia	Porcentaje
BUENO	21	50%
REGULAR	18	43%
MALO	3	7%
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaboración Propia



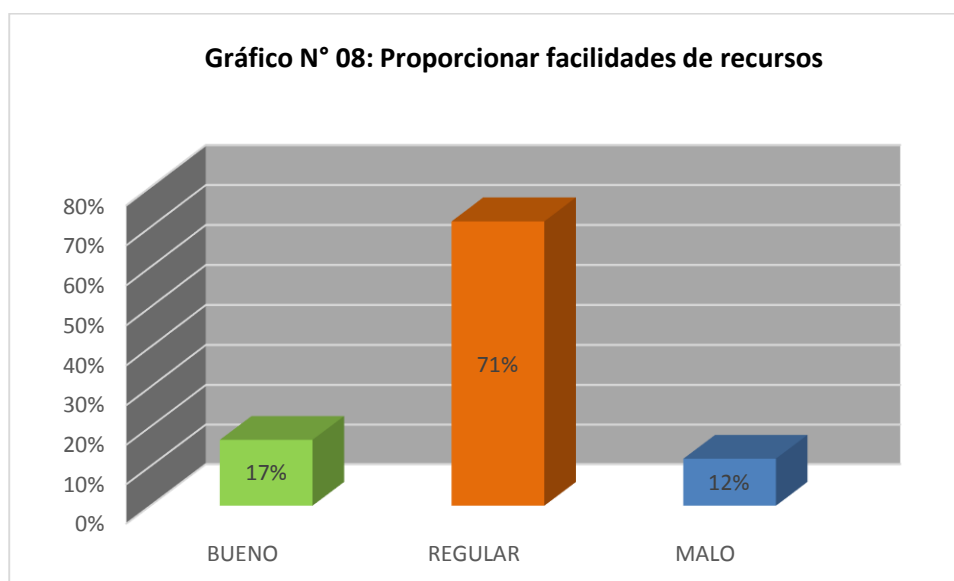
Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N° 07, según la variable gestión administrativa, de acuerdo a la dimensión de organización, y según el criterio de utilizar la autoridad en forma adecuada, vemos que los encuestados nos manifestaron en un 50% nos opina que está en un nivel bueno, un 43% está en un nivel regular y un 7% está en un nivel bajo.

Tabla N° 08 Proporcionar facilidades de recursos		
NIVELES	Frecuencia	Porcentaje
BUENO	7	17%
REGULAR	30	71%
MALO	5	12%
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

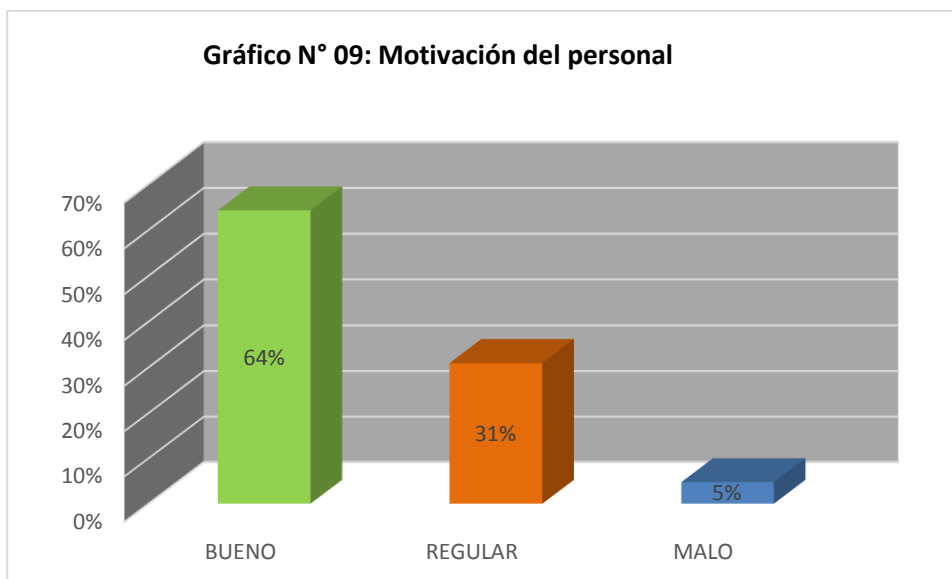
Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N° 08, según la variable gestión administrativa, de acuerdo a la dimensión de organización, y según el criterio de proporcionar facilidades de recursos, vemos que los encuestados nos manifestaron en un 17% nos opina que está en un nivel bueno, un 71% está en un nivel regular y un 12% está en un nivel bajo.

DIRECCIÓN:

NIVELES	Frecuencia	Porcentaje
BUENO	27	64%
REGULAR	13	31%
MALO	2	5%
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaboración Propia



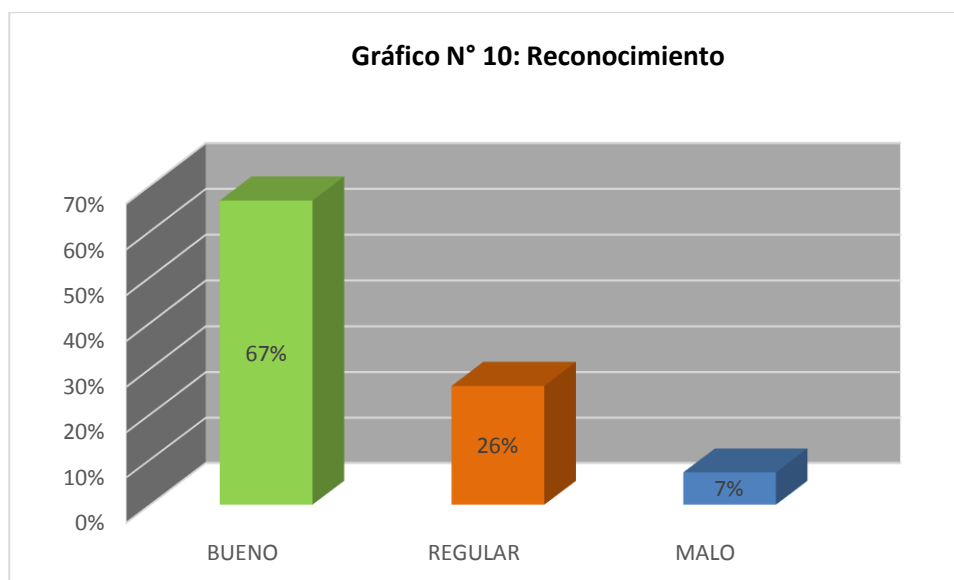
Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N° 09, según la variable gestión administrativa, de acuerdo a la dimensión de dirección, y según el criterio de motivación del personal, vemos que los encuestados nos manifestaron en un 64% nos opina que está en un nivel bueno, un 31% está en un nivel regular y un 5% está en un nivel bajo.

Tabla N° 10: Reconocimiento		
NIVELES	Frecuencia	Porcentaje
BUENO	28	67%
REGULAR	11	26%
MALO	3	7%
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaboración Propia



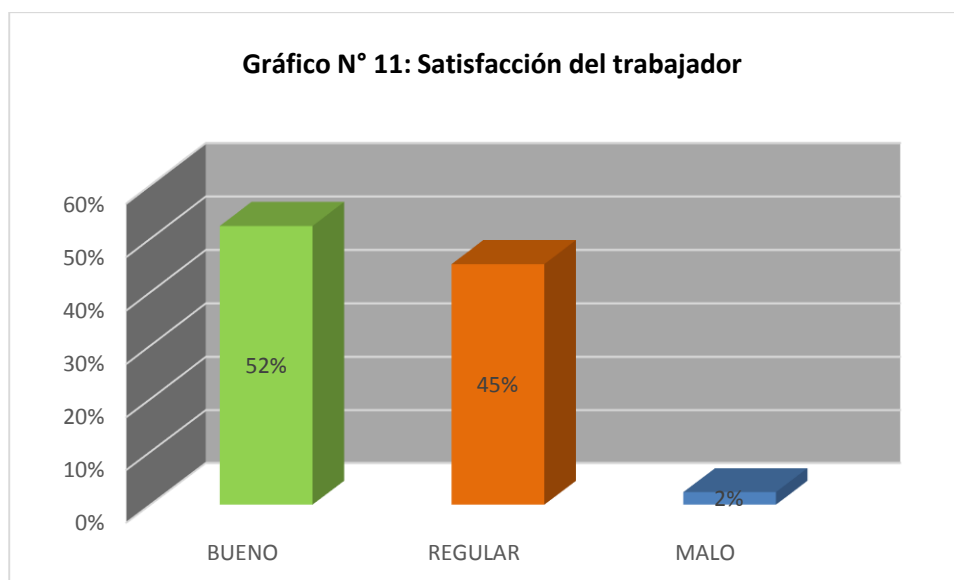
Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N° 10, según la variable gestión administrativa, de acuerdo a la dimensión de dirección, y según el criterio de reconocimiento, vemos que los encuestados nos manifestaron en un 67% nos opina que está en un nivel bueno, un 26% está en un nivel regular y un 7% está en un nivel bajo.

Tabla N° 11: Satisfacción del trabajador		
NIVELES	Frecuencia	Porcentaje
BUENO	22	52%
REGULAR	19	45%
MALO	1	2%
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

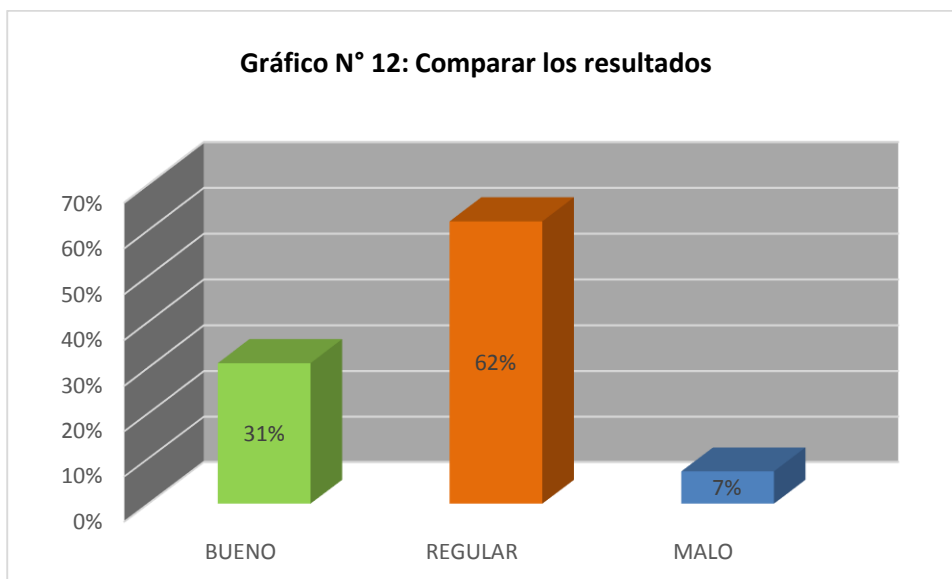
Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N° 11, según la variable gestión administrativa, de acuerdo a la dimensión de dirección, y según el criterio de satisfacción del trabajador, vemos que los encuestados nos manifestaron en un 52% nos opina que está en un nivel bueno, un 45% está en un nivel regular y un 2% está en un nivel bajo.

CONTROL:

NIVELES	Frecuencia	Porcentaje
BUENO	13	31%
REGULAR	26	62%
MALO	3	7%
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaboración Propia



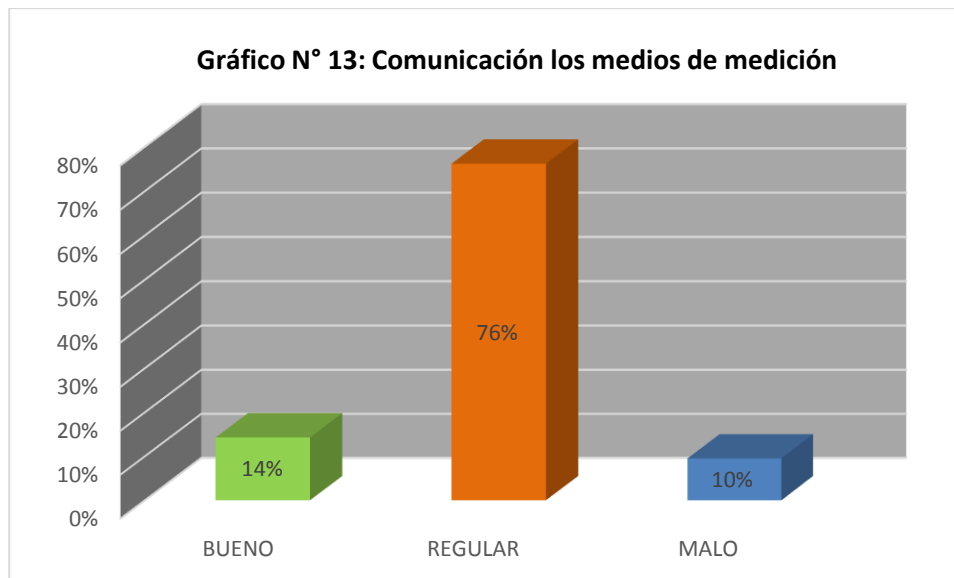
Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N° 12, según la variable gestión administrativa, de acuerdo a la dimensión de control, y según el criterio de comparar los resultados, vemos que los encuestados nos manifestaron en un 31% nos opina que está en un nivel bueno, un 62% está en un nivel regular y un 7% está en un nivel bajo.

Tabla N° 13: Comunicar los medios de medición		
NIVELES	Frecuencia	Porcentaje
BUENO	6	14%
REGULAR	32	76%
MALO	4	10%
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaboración Propia



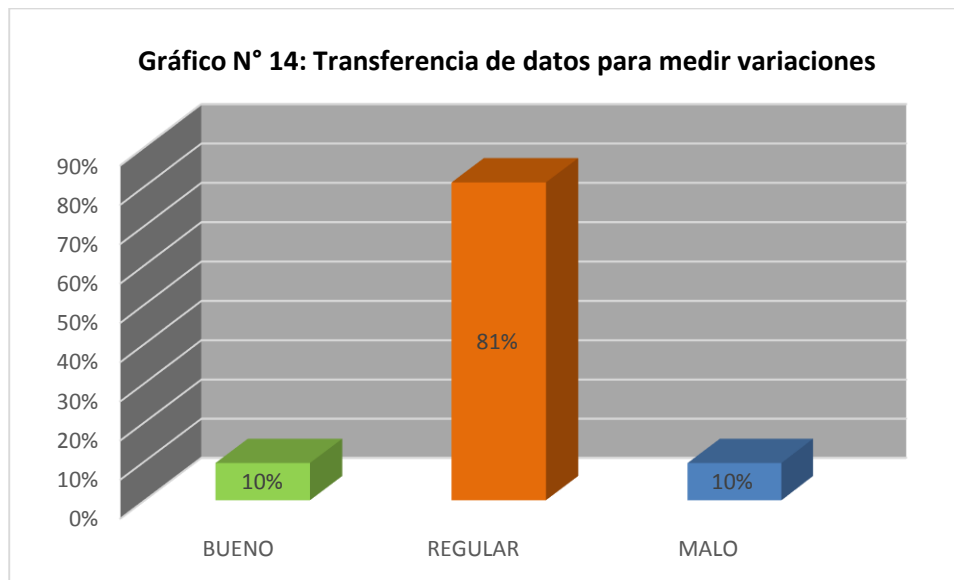
Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N° 13, según la variable gestión administrativa, de acuerdo a la dimensión de control, y según el criterio de comunicación los medios de medición, vemos que los encuestados nos manifestaron en un 14% nos opina que está en un nivel bueno, un 76% está en un nivel regular y un 10% está en un nivel bajo.

Tabla N° 14: Transferencia de datos para medir variaciones		
NIVELES	Frecuencia	Porcentaje
BUENO	4	10%
REGULAR	34	81%
MALO	4	10%
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaboración Propia



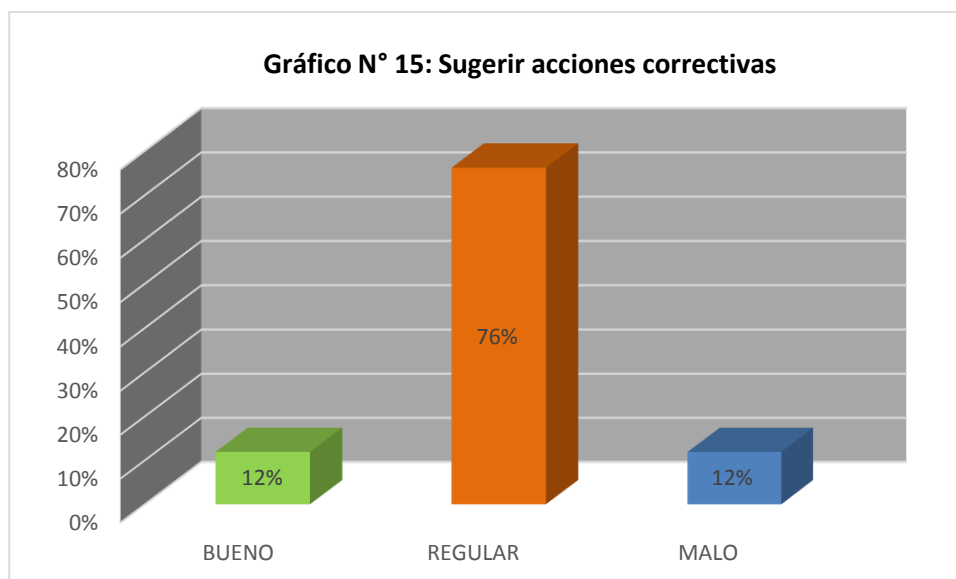
Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N° 14, según la variable gestión administrativa, de acuerdo a la dimensión de control, y según el criterio de transferencia de datos para medir variaciones, vemos que los encuestados nos manifestaron en un 10% nos opina que está en un nivel bueno, un 81% está en un nivel regular y un 10% está en un nivel bajo.

Tabla N° 15: Sugerir acciones correctivas		
NIVELES	Frecuencia	Porcentaje
BUENO	5	12%
REGULAR	32	76%
MALO	5	12%
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

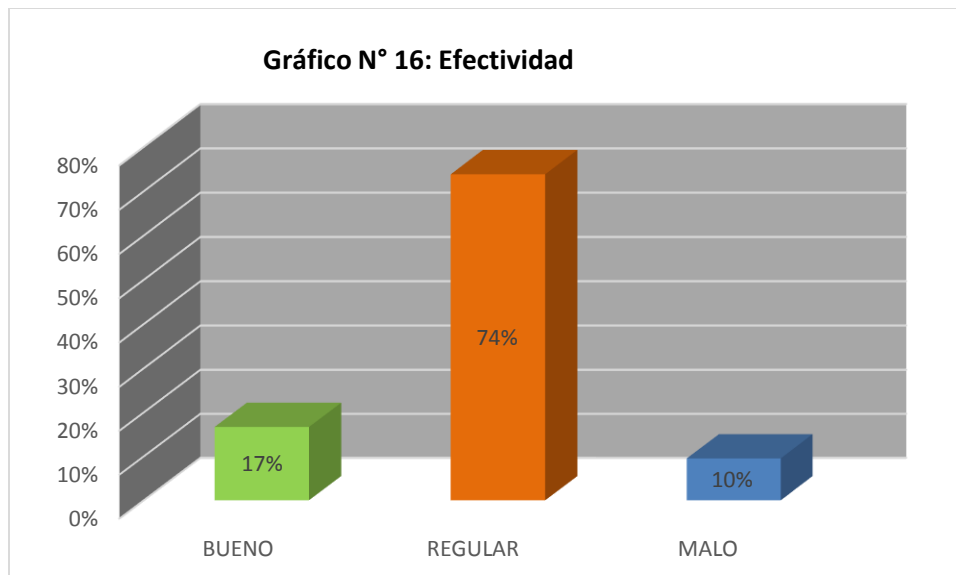
Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N° 15, según la variable gestión administrativa, de acuerdo a la dimensión de control, y según el criterio de sugerir acciones correctivas, vemos que los encuestados nos manifestaron en un 12% nos opina que está en un nivel bueno, un 76% está en un nivel regular y un 12% está en un nivel bajo.

PRODUCTIVIDAD:

NIVELES	Frecuencia	Porcentaje
BUENO	7	17%
REGULAR	31	74%
MALO	4	10%
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaboración Propia



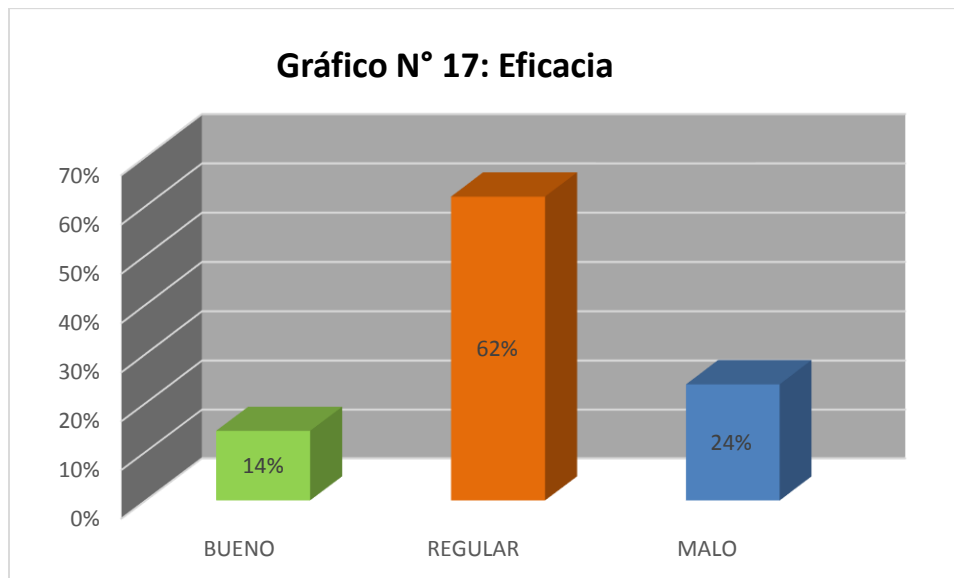
Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N° 16, según la variable productividad, de acuerdo a la dimensión de control, y según el criterio de efectividad, vemos que los encuestados nos manifestaron en un 17% nos opina que está en un nivel bueno, un 74% está en un nivel regular y un 10% está en un nivel bajo.

Tabla N° 17: Eficacia		
NIVELES	Frecuencia	Porcentaje
BUENO	6	14%
REGULAR	26	62%
MALO	10	24%
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaboración Propia



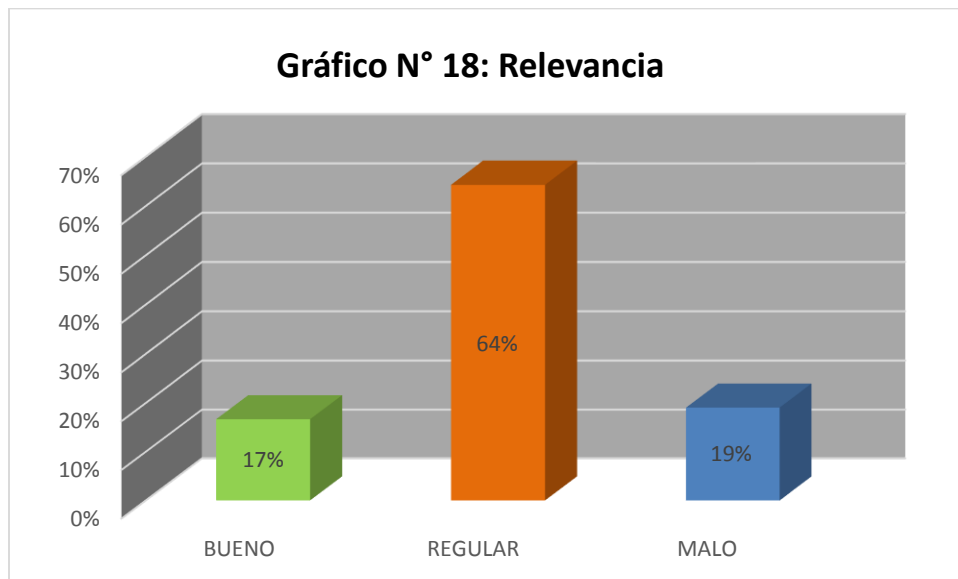
Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N° 17, según la variable productividad, de acuerdo a la dimensión de control, y según el criterio de eficacia, vemos que los encuestados nos manifestaron en un 14% nos opina que está en un nivel bueno, un 62% está en un nivel regular y un 24% está en un nivel bajo.

Tabla N° 18: Relevancia		
NIVELES	Frecuencia	Porcentaje
BUENO	7	17%
REGULAR	27	64%
MALO	8	19%
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N° 18, según la variable productividad, de acuerdo a la dimensión de control, y según el criterio de relevancia, vemos que los encuestados nos manifestaron en un 17% nos opina que está en un nivel bueno, un 64% está en un nivel regular y un 19% está en un nivel bajo.

Tabla N° 19: Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	836.500 ^a	800	.180
Razón de verosimilitud	234.918	800	1.000
Asociación lineal por lineal	2.348	1	.125
N de casos válidos	42		

a. 858 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5.

El recuento mínimo esperado es .02.

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

Como son dos variables independientes se ha procedido a realizar esta prueba de chi cuadrado, donde se puede observar que existe una relación significativa y directa, es decir la gestión administrativa se relaciona de manera directa y significativa con la productividad, esto nos da entender que mientras mayor sea la gestión administrativa mayor será la productividad.

4.2. **Discusión de Resultados**

En relación a la Gestión Administrativa los resultados manifestaron lo siguiente, en relación a la dimensión Planificación los empleados manifestaron en forma dividida al mismo nivel que la forma en que se dan a conocer los objetivos de la empresa es eficiente y deficiente, pero sí reconocen que es eficiente la forma en que se determinan los objetivos y se aplican las reglas en la empresa, así mismo se considera eficiente la forma en que se dan a conocer los lineamientos para el logro de los objetivos, los métodos de trabajo son eficientes y las políticas internas favorecen el trabajo, los procedimientos son claros y permiten agilizar los procesos de manera eficiente, se considera que la empresa está preparada de manera eficiente para responder a los cambios del entorno, así mismo se considera que la empresa presenta planes de contingencia eficientes que permiten responder a la empresa en cualquier situación; para la dimensión Organización los resultados manifiestan que la estructura orgánica está diseñada de una manera eficiente por lo tanto contribuye con el desarrollo del trabajo, así mismo el orden en que se desarrolla el trabajo, el orden al interior y la limpieza son eficientes y contribuyen a la productividad, se debe reconocer que la empresa tiene un perfil claramente definido para cada uno de los puestos de trabajo que permite un eficiente desarrollo del proceso de empleo, que el personal conozca claramente sus funciones, a sus jefes directos y a sus directivos; para la dimensión Dirección se encontró que los empleados consideran que la empresa les da las facilidades para sus asuntos personales y familiares, la motivación recibida por su jefe inmediato es considerada eficiente, de igual manera la comunicación, el reconocimiento de los logros obtenidos, las oportunidades de desarrollo personal y el apoyo para el logro de objetivos personales y profesionales; por último la dimensión Control reflejó que el cumplimiento de las metas planteadas es eficiente, los métodos de supervisión y control para el logro de objetivos están divididos ya que los empleados la calificaron con la misma puntuación de ser eficiente y deficiente, pero reconocen que la

empresa les comunica con claridad los criterios por los cuales será medido el trabajo y la forma en que se da a conocer los resultados, por otro lado será calificado como positivo los métodos para corregir las fallas en los procesos; esto coincide con la investigación realizada por **Castro, Yehinmy (2007)**; “Diagnóstico de la Gestión Administrativa de la empresa NYC Distribuciones, C.A., ubicada en la zona industrial III de Barquisimeto estado Lara”. Con respecto a la planeación, se determinó que la empresa cuenta con un proceso de toma de decisiones centralizado por los directivos, identificando los problemas, determinando criterios y evaluando la decisión tomada, pero incluyendo las opiniones y sugerencias del personal, según el área. Además, la organización esta apta para la elaboración de planes de trabajo, aunque no existe formalmente definido un departamento de planificación, se emplea la administración basándose en objetivos reales y cuantificables, no se aplica la administración estratégica, pero se tienen elementos claves para el desarrollo de la misma. En cuanto a la organización, es evidente que la mayoría de los empleados conoce la misión, visión, objetivos, valores y el organigrama de la empresa, donde están claramente definidos los departamentos y cargos, induciendo a la buena comunicación entre áreas de trabajo y ante terceros, existen manuales de funciones actualizados y los de procedimientos están en ejecución, además de que cuenta con tecnología de avanzada y suministra los insumos necesarios a los empleados, cuenta con un personal calificado y especializado, obtenido del proceso de reclutamiento y selección de personal, que se aprecia aunque no exista un departamento de recursos humanos como tal, el espacio físico y las áreas de trabajo están bien distribuidas. Referente a la dirección, se obtuvo resultados muy satisfactorios, ya que no se evidenciaron problemas de comportamiento organizacional, existen equipos de trabajos satisfechos, motivados e identificados con la empresa y se cuenta con líderes que coordinan y supervisan las actividades, los retiros de personal en el áreas de ventas son muy frecuentes, lo que genera cierta incertidumbre en cuanto a las

metas, objetivos y planes de trabajo preestablecidos. El elemento control, demostró estar presente en la mayor parte de los procesos administrativos, financieros, contables, de gastos e insumos de la organización, aunque no se dispone de estrategias, sistemas o mecanismos de control para anticipar o resolver los problemas después que ocurren, se evalúa el desempeño real a través de estándares o patrones que no están formalmente establecidos, así como tampoco existen políticas, normas y equipos de seguridad industrial.

En relación a la productividad los resultados mostraron que, de acuerdo a la dimensión Efectividad se considera que casi nunca la organización se orienta al cumplimiento de la misión, así mismo se ha despreocupado en cumplir con las metas planteadas en los estatutos ya que le falta la creación de indicadores cuantitativos y cualitativos para medir los resultados, dejando de lado la información de retroalimentación para mejorar constantemente la forma de realizar sus actividades; en cuanto a la dimensión Eficacia se considera de forma contradictoria con los mismos resultados que todo el ambiente de trabajo casi siempre y casi nunca es el adecuado para desarrollar las actividades laborales y que las instalaciones se utilizan de manera óptima, que los resultados del servicio se valorizan en los resultados obtenidos, así mismo se considera que casi siempre se realiza una correcta utilidad de los recursos humanos, financieros y físicos y casi siempre se comparan los costos con los resultados; en cuanto a la Relevancia casi siempre se realizan encuestas para conocer la percepción de los clientes, siempre busca adaptarse en el tiempo a las nuevas modalidades de trabajo, casi siempre se examina la misión de la empresa, pero a veces no se examina el entorno con el fin de adaptarlo a la estrategia, casi siempre la organización busca monitorear su reputación ante los diferentes públicos y que al interno se estimula casi siempre la innovación para mejorar el servicio; los resultados coinciden con la investigación realizada por **Del Águila, C. (2010)**. "Efecto del plan de motivación en la productividad del personal obrero de la empresa

Tabacalera del Oriente SAC. Tarapoto- periodo 2009". En el análisis del efecto del plan de motivación de la empresa Tabacalera del Oriente, se ha determinado que no existe mayor porcentaje de efectividad en la productividad. En la mayoría de los indicadores el incremento es mínimo porque la empresa no está priorizando las condiciones de trabajo y la motivación dentro del personal pues sabemos que este factor debe ser primordial para el progreso de la misma, ya que el personal es el alma y motor que da pie a seguir creciendo día a día, por ende tabacalera del oriente cuenta con un plan de motivación, pero en alguna oportunidad la aplicación de este no tuvo resultados positivos. Esto se ve reflejado en los obreros porque no muestran poder de decisión en las actividades que realizan y tampoco cuentan con incentivos económicos ni reconocimientos por sus logros.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Con respecto a la planeación, se determinó que la empresa cuenta con un proceso de toma de decisiones centralizado por los directivos, identificando los problemas, determinando criterios y evaluando la decisión tomada, pero incluyendo las opiniones y sugerencias del personal, según el área. Además, la organización esta apta para la elaboración de planes de trabajo, aunque no existe formalmente definido un departamento de planificación, se emplea la administración basándose en objetivos reales y cuantificables, no se aplica la administración estratégica, pero se tienen elementos claves para el desarrollo de la misma.
- En cuanto a la organización, es evidente que la mayoría de los empleados conoce la misión, visión, objetivos, valores y el organigrama de la empresa, donde están claramente definidos los departamentos y cargos, induciendo a la buena comunicación entre áreas de trabajo y ante terceros, existen manuales de funciones actualizados y los de procedimientos están en ejecución, además de que cuenta con tecnología de avanzada y suministra los insumos necesarios a los empleados, cuenta con un personal calificado y especializado, obtenido del proceso de reclutamiento y selección de personal, que se aprecia aunque no exista un departamento de recursos humanos como tal, el espacio físico y las áreas de trabajo están bien distribuidas.
- Referente a la dirección, se obtuvo resultados muy satisfactorios, ya que no se evidenciaron problemas de comportamiento organizacional, existen equipos de trabajos satisfechos, motivados e identificados con la empresa y se cuenta con líderes que coordinan y supervisan las actividades, los retiros de personal en el áreas de ventas son muy frecuentes, lo que genera cierta incertidumbre en cuanto a las metas, objetivos y planes de trabajo preestablecidos.

- El elemento control, demostró estar presente en la mayor parte de los procesos administrativos, financieros, contables, de gastos e insumos de la organización, aunque no se dispone de estrategias, sistemas o mecanismos de control para anticipar o resolver los problemas después que ocurren
- En cuanto a la productividad laboral, la efectividad de la organización desarrolla un trabajo orientado casi siempre al logro de su misión, observando siempre la manera en que plantea sus metas, los indicadores que permitirán medir estas metas y el grado de cumplimiento de los mismos, de otra parte se considera también como parte fundamental la información de retroalimentación que se considera para el planteamiento de mejoras internas.
- En cuanto a la relación de la gestión administrativa y la productividad laboral, la eficacia de la organización se preocupa casi siempre por presentar un ambiente de trabajo adecuado y una distribución de las instalaciones de manera óptima para que permita el buen desarrollo de las actividades, mejorar la forma de utilizar los recursos de la empresa y la búsqueda de la relación costos – resultados; así mismo se considera que la organización presenta casi siempre una preocupación por conocer la percepción de los clientes sobre el servicio ofrecido, la búsqueda de adaptarse en el tiempo a los cambios en la modalidad de trabajo, examina constantemente el cumplimiento de la misión y el entorno que la rodea con la intención de mejorar su estrategia, busca siempre conocer su reputación adaptándose a las nuevas tecnologías e incentivando el desarrollo de la innovación.

5.2. Recomendaciones

- Estudiar la posibilidad de administrar bajo estrategias gerenciales modernas, donde la toma de decisiones no esté centralizada solo por directivos, así como aperturar un departamento de planificación, para que sean diseñados planes más efectivos.
- Considerar la actualización e incorporación de documentos de gestión actualizados, demostrando en todo momento el nivel de organización de la empresa en todos los departamentos, para que de esta manera los colaboradores trabajen y se desarrollen en forma ordenada.
- Establecer medidas o sistemas adecuados de dirección estableciendo los conductos adecuados a través de una buena distribución de trabajo, para el cual se deberá tener en cuenta los niveles de jerarquía de las organizaciones, para evitar la presentación de problemas, en los diferentes departamentos.
- Continuar con los sistemas adecuados de control en los diferentes ámbitos de la organización, aplicando políticas, normas, reglas, etc., si es posible crear un comité que se encargue de las actividades y tareas referentes asociadas al mismo. Así mismo, diseñar un sistema de control de costos y establecer patrones, formalmente escritos, para determinar los márgenes de utilidad y establecer mejores políticas de control y seguridad en esta área.
- Se debería buscar la manera de mejorar la efectividad para lograr un cumplimiento con percepción de siempre, desarrollando sus actividades de manera continua, para lograr un cumplimiento de los lineamientos estratégicos en su totalidad y sobre todo hacer partícipe a todo el personal, lo que nos permitirá tener un buen nivel de productividad.
- Aplicar el Análisis de Gestión Administrativa periódicamente, de forma global o por departamentos, como herramienta de control interno que contribuya a detectar y obtener soluciones oportunas, establecer mejores indicadores para medir la eficacia en la utilización de recursos y en los

resultados vs costos, creando sistemas administrativos adecuados que se adapten a las necesidades internas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros:

- **Bain. (2003).** “Productividad” Editorial McGraw-hill, Colombia.
- **Bergara, J. (1996).** “Cómo delegar tareas en otros para hacer mejores negocios”. El Cronista Management Fascículo quincenal.
- **Chiavenato, I. (2006).** “Gestión de talento humano”. Editorial McGraw-hill, Colombia.
- **Diccionario de Contabilidad y Finanzas. (2016).** Editorial Cultural S.A.
- **Fietman. (1994).** “Factores que afectan la productividad en las Organizaciones” Editorial McGraw-hill, Colombia.
- **Gaither & Frazier. (2000).** “*Administración de la Producción y Operaciones*”, 2000. Editorial McGraw-hill, Colombia.
- **Instituto de Investigación el Pacifico (2005)** “Gestión Empresarial”.
- **Koontz, H. & Weihrich, H., (2004).** “Elementos de administración: un enfoque internacional”, 7^{ma} Edición, 2007. Editorial McGraw-hill, Interamericana.
- **Lusthaus, CH. (2002).** “La productividad como factor de Ventaja Competitiva” Editorial McGraw-hill, Interamericana.
- **Nunes, P. (2006).** “Administración Moderna” Editorial McGraw-hill, Colombia.
- **Owen, R. (1771-1858).** “Administración General” Editorial McGraw-hill, Colombia.
- **Robbins & Coulter. (2005).** “*Administracion I*”. Editorial McGraw-hill, Colombia.

Tesis:

- **Alcazar, K. (2012).** *“Gestión del Recurso Humanos como aumento de la productividad en las empresas de Chincha Baja en el año del 2012”*. (Tesis para grado). Universidad Privada San Juan Bautista, Chincha/Perú.
- **Castro, Y. (2007);** *“Diagnóstico de la Gestión Administrativa de la empresa NYC Distribuciones, C.A., ubicada en la zona industrial III de Barquisimeto estado Lara”*. (Tesis para grado). Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto – Venezuela.
- **Del Águila, C. (2010),** *“Efecto del plan de motivación en la productividad del personal obrero de la empresa Tabacalera del Oriente SAC. Tarapoto-periodo - 2009”*. (Tesis para licenciatura). Universidad Cesar Vallejo, Tarapoto, Perú.
- **Fuentes, S. (2012).** *“Satisfacción laboral y su influencia en la productividad.”* (Estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango, para grado de licenciada). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- **Gonzales, V. (2012).** *“Eficacia del recurso humano para mejorar el aumento de la productividad de la empresa textil Guadalupe del Sur SAC”*. (Tesis para licenciatura). Universidad Privada San Juan Bautista - Filial Chincha, Perú.
- **Gutiérrez. G. y Landi, M. (2006),** *“Propuesta para incrementar la competitividad y productividad de la empresa “Lavadora y Lubricadora Centro Sur”*. (Tesis para optar licenciatura). Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca, Ecuador.
- **Pérez, V. (2010);** *“Evaluación de los Procesos Administrativos basado en un sistema de Gestión de Calidad para la empresa KANNIBAL C.A”*. (Tesis para optar licenciatura). Universidad Nueva Esparta, Guayana – Venezuela.

- **Quintanilla, K. (2010).** *“Gestión Por Competencias y Desempeños Laborales en Las Municipalidades de Ayacucho”*, en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho, Perú.
- **Tito, H, (2012).** Realizo la investigación: *“Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima metropolitana”*. (Tesis para grado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima - Perú.

ANEXOS

ANEXO N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL PROYECTO DE TESIS.

TÍTULO: LA GESTION ADMINISTRATIVA Y SU RELACIÓN EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LA EMPRESA OMEGHA CONSTRUCTOR´S BUILDING CO. SAC; DE LA CIUDAD DE TARAPOTO, 2014						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
¿Cómo es la Gestión Administrativa y de qué manera se relaciona en la Productividad Laboral de la empresa Omega Constructor´s Building Co. SAC., de la ciudad de Tarapoto, en el año 2014?	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Apreciar la Gestión Administrativa y determinar su relación en la Productividad Laboral de la empresa Omega Constructor´s Building Co. SAC., de la ciudad de Tarapoto, en el año 2014.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar la gestión administrativa en relación a la planificación de la empresa Omega Constructor´s Building Co. SAC. en el año 2014. - Identificar la gestión administrativa en relación a la organización de la empresa Omega Constructor´s Building Co. SAC. 	<p>HIPÓTESIS:</p> <p>Hi: La gestión administrativa se relaciona de manera significativa y directamente con la productividad de la empresa Omega Constructor´s Building Co. SAC. en el año 2014.</p> <p>Ho: La gestión administrativa no se relaciona de manera significativa y directamente con</p>	<p><u>VARIABLE INDEPENDIENTE:</u></p> <p>GESTION ADMINISTRATIVA</p> <p>Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles.</p>	<p>Para medir la variable Gestión administrativa se utilizara el método de la encuesta, la cual se aplicara a los empleados para medir la forma como estos desarrollan sus labores.</p>	<p>Planificación</p> <p>Organización</p> <p>Dirección</p> <p>Control</p>	<p>Aclarar y determinar objetivos</p> <p>Establecer condiciones de trabajo</p> <p>Establecer políticas y procedimientos</p> <p>Anticipar problemas futuros</p> <p>Subdividir en trabajo en unidades</p> <p>Aclarar los requisitos del puesto</p> <p>Utilizar la autoridad en forma adecuada</p> <p>Proporcionar facilidad de recursos</p> <p>Motivación al personal</p> <p>Reconocimiento</p> <p>Satisfacción del trabajador</p> <p>Comparar resultados</p> <p>Comunicar los medios de medición</p> <p>Transferencia de datos para medir variaciones</p> <p>Sugerir acciones</p>

	<p>en el año 2014.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar la gestión administrativa en relación a la dirección de la empresa Omegha Constructor's Building Co. SAC. en el año 2014. - Identificar la gestión administrativa en relación al control de la empresa Omegha Constructor's Building Co. SAC, en el año 2014 - Conocer el nivel de productividad laboral de la empresa Omegha Constructor's Building Co. SAC. en el año 2014. - Determinar la incidencia de la gestión administrativa sobre la productividad laboral de la empresa Omegha Constructor's Building Co. SAC. en el año 2014. 	<p>la productividad de la empresa Omegha Constructor's Building Co. SAC. en el año 2014.</p>	<p><u>VARIABLE DEPENDIENTE:</u></p> <p>PRODUCTIVIDAD LABORAL</p> <p>Es la medida en que una organización cumple sus objetivos. La capacidad de una organización de explotar su entorno para tener acceso a recursos escasos.</p>	<p>La variable productividad laboral se medirá con la técnica de encuesta que será aplicada a los colaboradores para determinar las causas que puedan estar afectándola.</p>	<p>Efectividad</p> <p>Eficiencia</p> <p>Relevancia</p>	<p>correctivas</p> <p>Cumplimiento de metas y objetivos Cumplimiento de actividades Monitoreo de la Organización</p> <p>Costo por servicios Costo por producto empleado Costo por cliente</p> <p>Cantidad de programas, servicios, actitudes y funciones</p>
--	---	--	--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 2:
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Encuesta de Proyecto de investigación - TESIS

Buenos días / tardes:

Estamos trabajando en un estudio que servirá para conocer el desarrollo de Gestión Administrativa y la Productividad Laboral, con el fin de identificar las posibles falencias y apoyar en el proceso de toma de decisiones que promuevan mejores decisiones y trabajo en equipo.

Te pedimos que contestes con la mayor sinceridad posible.

Instrucciones:

- Anota las respuestas marcando con aspa en el espacio que indique la pregunta.
- Sigue el orden de las preguntas y por favor no evada ninguna de ellas.
- Evite en lo posible los borrones o marcas.

I. INFORMACIÓN GENERAL

Sexo:

- a) Femenino
- b) Masculino

Edad:

- a) De 29-36 años
- b) De 37-45 años
- c) De 46-50 años
- d) De 55- a más años

Cargo:

- a) Jefe de Area
- b) Personal Administrativo

II. INFORMACIÓN SOBRE LAS VARIABLES DE INVESTIGACIÓN: GESTION ADMINISTRATIVA

PLANIFICACION

Aclarar, amplificar y determinar los objetivos

1. ¿Cómo considera usted la manera en que se dan a conocer los objetivos de la empresa?

Muy eficiente Eficiente Deficiente Muy Deficiente

2. ¿Cómo considera usted la manera en que se determinan los objetivos de la empresa?

Muy eficiente Eficiente Deficiente Muy Deficiente

Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo

3. ¿De qué manera se vienen determinando y aplicando las reglas en la empresa?

Muy eficiente Eficiente Deficiente Muy Deficiente

4. La manera en que se dan a conocer los lineamientos para el logro de los objetivos es:

Muy eficiente Eficiente Deficiente Muy Deficiente

Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño

5. ¿Cómo califica usted el método de trabajo que la empresa utiliza?

Muy eficiente Eficiente Deficiente Muy Deficiente

6. ¿Las políticas establecidas por la empresa favorecen el trabajo de una manera?
Muy eficiente Eficiente Deficiente Muy Deficiente

7. Los procedimientos son claros y permiten agilizar los procesos en la empresa
Muy eficiente Eficiente Deficiente Muy Deficiente

Anticipar los posibles problemas futuros

8. Considera que la empresa está preparada para cambios inesperados en el entorno y puede responder de una forma:
Muy eficiente Eficiente Deficiente Muy Deficiente

9. ¿Cómo considera usted la aplicación de los planes de contingencia que utiliza el administrador?
Muy eficiente Eficiente Deficiente Muy Deficiente

10. ¿De qué manera el administrador resuelve los problemas de la empresa?
Muy eficiente Eficiente Deficiente Muy Deficiente

ORGANIZACIÓN

Subdividir el trabajo en unidades

11. ¿Considera que la estructura orgánica de la empresa contribuye al desarrollo de un trabajo que le ayude a la empresa a lograr sus objetivos?
Muy eficiente Eficiente Deficiente Muy Deficiente

12. ¿Cómo evalúa el orden en que se desarrolla el trabajo de la empresa?
Muy eficiente Eficiente Deficiente Muy Deficiente

13. ¿Cómo considera usted el orden y la limpieza en los ambientes de la empresa?
Muy eficiente Eficiente Deficiente Muy Deficiente

Aclarar los requisitos del puesto

14. ¿Considera que en la empresa existe un perfil claramente definido para cada puesto de trabajo?

Muy eficiente Eficiente Deficiente Muy Deficiente

15. ¿Cómo considera usted que se lleva a cabo el proceso de empleo del personal para cada puesto de trabajo?

Muy eficiente Eficiente Deficiente Muy Deficiente

Utilizar la autoridad en forma adecuada

16. ¿Considera que todo el personal conoce perfectamente a los directivos de la empresa y a sus jefes inmediatos?

Muy eficiente Eficiente Deficiente Muy Deficiente

17. ¿De qué manera considera usted que viene desempeñando sus funciones los jefes de cada departamento?

Muy eficiente Eficiente Deficiente Muy Deficiente

Proporcionar facilidades de recursos

18. ¿Cómo considera usted las facilidades que le da la empresa para sus asuntos personales y/o familiares?

Muy eficiente Eficiente Deficiente Muy Deficiente

19. ¿Cómo considera usted la manera en que la empresa le facilita los instrumentos y equipos necesarios para el desarrollo de su trabajo?

Muy eficiente Eficiente Deficiente Muy Deficiente

DIRECCIÓN

Motivación del personal

20. ¿Cómo considera usted la motivación que recibe por parte de su jefe inmediato?

Muy eficiente Eficiente Deficiente Muy Deficiente

21. ¿Cómo considera usted la comunicación interna dentro de su área de trabajo?

Muy eficiente Eficiente Deficiente Muy Deficiente

Reconocimiento

22. Considera que la forma en que la empresa se preocupa por reconocer los logros de sus empleados lo realiza de forma

Muy eficiente Eficiente Deficiente Muy Deficiente

23. ¿Cómo considera usted las condiciones salariales que recibe por parte de la empresa?

Muy eficiente Eficiente Deficiente Muy Deficiente

24. ¿Cómo considera usted las oportunidades que da la empresa para su desarrollo personal y profesional?

Muy eficiente Eficiente Deficiente Muy Deficiente

Satisfacción del trabajador

25. ¿Cómo considera usted el apoyo de la empresa para el logro de sus objetivos personales y/o profesionales?

Muy eficiente Eficiente Deficiente Muy Deficiente

26. ¿Cómo considera usted el clima organizacional y el nivel de integración a los equipos de trabajo formados en la empresa?

Muy eficiente Eficiente Deficiente Muy Deficiente

CONTROL

Comparar los resultados

27. ¿Cómo considera usted el cumplimiento de las metas planteados por la empresa?

Muy eficiente Eficiente Deficiente Muy Deficiente

28. ¿Cómo considera usted los métodos de supervisión y control utilizados por la empresa para el logro de sus objetivos?

Muy eficiente Eficiente Deficiente Muy Deficiente

Comunicar los medios de medición

29. ¿Considera que la empresa comunica con claridad los criterios por los cuales será medido el trabajo individual y colectivo en la empresa?

Muy eficiente Eficiente Deficiente Muy Deficiente

30. ¿Cómo considera usted los logros de la empresa?

Muy eficiente Eficiente Deficiente Muy Deficiente

Transferencia de datos para medir variaciones

31. ¿Cómo considera usted la manera en que se da a conocer los resultados obtenidos en el desempeño individual, colectivo e institucional dentro de la empresa?

Muy eficiente Eficiente Deficiente Muy Deficiente

32. ¿Cómo considera usted las variaciones en los logros de la empresa en comparación con establecido en sus metas?

Muy eficiente Eficiente Deficiente Muy Deficiente

Sugerir acciones correctivas

33. ¿Cómo considera usted las medidas que toma la empresa para evitar fallas en los procesos de realización de proyectos y procedimientos?

Muy eficiente Eficiente Deficiente Muy Deficiente

34. ¿Cómo considera usted las acciones correctivas que toma la empresa ante las fallas detectadas en la realización de proyectos y procedimientos?

Muy eficiente Eficiente Deficiente Muy Deficiente

Anexo 3: CUESTIONARIO - PRODUCTIVIDAD LABORAL

Alternativas:

- 1 Nunca
- 2 Casi nunca
- 3 Casi siempre
- 4 Siempre

PRODUCTIVIDAD					
N°	EFFECTIVIDAD	ALTERNATIVAS			
01	¿Considera usted que la organización es efectiva en dirigirse hacia el cumplimiento de su misión?	1	2	3	4
02	¿Considera usted que la organización es efectiva en cumplir las metas expresadas en sus estatutos, enunciados de misión u otros documentos que proporcionan la organización?	1	2	3	4
03	¿Considera usted que la misión se pone en funcionamiento por medio de metas programáticas, objetivos y actividades?	1	2	3	4
04	¿Considera usted que la empresa utilizan indicadores cuantitativos y cualitativos para captar la esencia de la misión?	1	2	3	4
05	¿Cómo perciben el sistema para evaluar la efectividad, es decir el grado de cumplimiento de las metas y los objetivos?	1	2	3	4
06	¿Cómo percibe usted que la organización monitorea la efectividad organizacional?	1	2	3	4
07	¿La organización utiliza información de retroalimentación para mejorarse así misma?	1	2	3	4
N°	EFICIACIA	ALTERNATIVAS			
08	¿Es adecuada el lugar donde desarrollo mis actividades?	1	2	3	4
09	¿Considera usted que la realidad de producir el servicio tiene relación con la realidad de los resultados?	1	2	3	4
10	¿Considera usted que la organización está utilizando efectivamente sus recursos humanos, financieros y físicos?	1	2	3	4
11	¿Considera usted que existe relación entre los costos de los miembros del personal con su productividad?	1	2	3	4
12	¿Considera usted que se utiliza en forma óptima las instalaciones?	1	2	3	4

13	¿Considera usted que se utilizan los índice comparativos de costos y resultados?	1	2	3	4	
14	¿Considera usted que existen sistemas administrativos que proporcionan buen valor por los costos?	1	2	3	4	
N°	RELEVANCIA	ALTERNATIVAS				
15	¿Considera usted que los sondeos o encuestas que realizan los directivos a los clientes permiten conocer la percepción de estos?	1	2	3	4	
16	¿Considera usted que la organización se ha adaptado y ha cambiado con el tiempo su trabajo?	1	2	3	4	
17	¿Considera usted que se examinan y modifican regularmente los programas para reflejar el entorno las capacidades cambiantes?	1	2	3	4	
18	¿Se examina regularmente la misión de la organización?	1	2	3	4	
19	¿Se realizan regularmente evaluaciones de las necesidades de los interesados directos?	1	2	3	4	
20	¿Examina la organización regularmente el entorno con el fin de adaptar su estrategia como corresponde?	1	2	3	4	
21	¿Monitorea la organización su reputación?	1	2	3	4	
22	¿Crea la organización nuevas tecnologías o se adapta a ellas?	1	2	3	4	
23	¿Estimula la organización la innovación?	1	2	3	4	