



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN

**CARRERA PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

TESIS

**“PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU RELACIÓN CON LA
PRODUCTIVIDAD EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS
MANUFACTURERAS DE MUEBLES DEL DISTRITO DE VILLA
EL SALVADOR. LIMA -2016”**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

AUTOR

OMAR EDUARDO CAMPOS ROMERO

ASESOR

DRA. MARIANELLA JANET DIAZ BRACAMONTE

LIMA, PERÚ, DICIEMBRE DE 2017

DEDICATORIA

La presente tesis la dedico a mi mamita santa y mi madre, por haberme apoyado en todo momento por sus consejos, sus valores por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi tía por el apoyo que siempre me brindo día a día en el transcurso de cada año de mi carrera universitaria.

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mi mamita santa y mi madre, por haberme apoyado en todo momento por sus consejos, sus valores por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien.

A mi tía Eli por ser una parte importante de mi vida, por haberme apoyado económicamente en las buenas y malas en el transcurso de cada año de mi carrera universitaria.

A la universidad Autónoma Del Perú, por acogerme y darme la oportunidad para desarrollarme como profesional, a mis profesores (as) por su apoyo en todo este proceso de formación académica.

Finalmente, a mis amistades que conocí en la universidad porque con ellos vivimos momentos muy divertidos, alegres, sobre todo poder haber compartido sus conocimientos conmigo.

RESUMEN

El presente trabajo, tuvo como objetivo: "Determinar la relación entre el proceso administrativo y la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador, Lima - 2016.", se analizó aquellos errores dentro del proceso administrativo, que afectan la productividad de los colaboradores.

Para poder comprender el proceso administrativo es importante la investigación porque se realizó el análisis de las pequeñas empresas manufactureras de muebles, identificándose los principales problemas administrativos.

El estudio tuvo un enfoque cuantitativo con un paradigma positivista, con un tipo de investigación descriptiva correlacional el nivel de investigación básica. La población reúne 120 pequeñas empresas manufactureras de muebles en el distrito de Villa El Salvador. Lima-2016. Se aplicaron dos cuestionarios para medir el proceso administrativo, ambos debidamente validados por 4 jueces expertos.

Los resultados obtenidos después del procesamiento y análisis de los datos nos indican que:

Se obtuvo una correlación alta resultado de la aplicación del estadístico de Rho de Spearman al 0.935. Los resultados nos indican que existe una relación significativa entre las variables de estudios; sobre una muestra de 60 supervisores, el cual permite aceptar que: Existe relación entre el proceso administrativo y la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador Lima-2016. Asimismo, se recomienda fomentar el trabajo en equipo con su personal, ya que mientras más personas se aboquen de manera comprometida en la realización de una actividad mejor será el resultado del trabajo.

Palabra clave: Proceso Administrativo, Productividad.

ABSTRACT

The objective of this work was: "To determine the relationship between the administrative process and the productivity of small furniture manufacturing companies in the district of Villa El Salvador, Lima - 2016.", we analyzed those errors within the administrative process that affect the productivity of the collaborators.

In order to understand the administrative process, the investigation is important because the analysis of in the small furniture manufacturing companies, identifying the main administrative problems.

The study had a quantitative approach with a positivist paradigm, with a type of correlational descriptive research at the basic research level. The population gathers 120 small furniture manufacturing companies in the district of Villa El Salvador. Lima-2016. Two questionnaires were applied to measure the administrative process, both duly validated by 4 expert judges.

The results obtained after the processing and analysis of the data indicate that:

A high correlation was obtained as a result of the application of the Spearman's Rho statistic to 0.935. The results indicate that there is a significant relationship between the study variables; on a sample of 60 supervisors, which allows to accept that: There is a relationship between the administrative process and productivity in the small furniture manufacturing companies of the district of the Salvador Lima-2016. Likewise, it is recommended to encourage teamwork with your staff, because the more people engage in a committed manner in the realization of an activity, the better it will be the result of work.

Keyword: Administrative Process, Productivity.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática	2
1.2. Justificación e importancia de la Investigación	4
1.3. Objetivos de la investigación.....	6
1.3.1. Objetivo General	6
1.3.2. Objetivos Específicos.....	6
1.4. Limitaciones de la Investigación.....	7

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudios.....	9
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	9
2.1.2. Antecedentes Nacionales	15
2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado	18
2.2.1. Bases teóricas de la variable proceso administrativo	18
2.2.2. Bases teóricas de la variable productividad.....	51

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de la Investigación	69
3.1.1. Tipo de estudio	69
3.1.2. Diseño.....	69
3.2. Población y muestra.....	70
3.2.1. Población	70
3.2.2. Muestra.....	70
3.3. Hipótesis	71
3.4. Variables – Operacionalización.....	72
3.4.1. Variables.....	72
3.4.2. Operacionalización.....	73
3.5. Métodos y Técnicas de Investigación	76

3.6. Descripción de los instrumentos utilizados	76
3.6.1. Instrumentos	76
3.7. Análisis Estadístico e Interpretación de los datos	77
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
4.1. Análisis de la Fiabilidad.....	80
4.2. Descriptivas Generales	80
4.2.1. Descriptiva de la Primera Variable	80
4.2.2. Descriptiva de la Segunda Variable	85
4.3. Prueba de Normalidad	89
4.4. Procedimientos Correlacionales.....	90
4.4.1. Procedimiento Correlacional entre Ambas Variables y su Gráfica de la Correlación	90
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN	
5.1. Discusión de Resultados.....	98
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
6.1. Conclusiones.....	103
6.2. Recomendaciones	105
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Tamaño muestral para una proporción con marco muestral conocido.....	70
Tabla 2	Composición de la muestra	71
Tabla 3	Cuadro de operacionalización de Variable “Proceso Administrativo ...	73
Tabla 4	Cuadro de operacionalización de Variable “Productividad”	75
Tabla 5	Fiabilidad Proceso Administrativo.....	80
Tabla 6	Fiabilidad Productividad	80
Tabla 7	Análisis Descriptivo del “Proceso Administrativo”	80
Tabla 8	Análisis Descriptivo del “Proceso Planeación”	81
Tabla 9	Análisis Descriptivo del “Proceso de Organización”	82
Tabla 10	Análisis Descriptivo del “Proceso de Dirección”	83
Tabla 11	Análisis Descriptivo del “Proceso de Control”	84
Tabla 12	Análisis Descriptivo de la “Productividad”	85
Tabla 13	Análisis Descriptivo del “Producto”	86
Tabla 14	Análisis Descriptivo de “Planta y Equipo”	87
Tabla 15	Análisis Descriptivo del “Capital Humano”	88
Tabla 16	Prueba de normalidad de las variables proceso administrativo y productividad	89
Tabla 17	Análisis de la correlación entre las variables proceso administrativo y productividad	90
Tabla 18	Análisis de la correlación entre variables productividad y planeación	91
Tabla 19	Análisis de la correlación entre variables productividad y organización	93
Tabla 20	Análisis de la correlación entre variables productividad y dirección	94
Tabla 21	Análisis de la correlación entre variables productividad y control.....	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Las Tres Dimensiones Básicas de la Motivación. Chiavenato (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración.....	66
Figura 2	Modelo de Expectativa. Chiavenato (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración.	67
Figura 3	Descripción de los Porcentajes del “Proceso de Planeación”	81
Figura 4	Descripción de los Porcentajes del “Proceso de Planeación”	82
Figura 5	Descripción de los Porcentajes del “Proceso de Organización”	83
Figura 6	Descripción de los Porcentajes del “Proceso de Dirección”	84
Figura 7	Descripción de los Porcentajes del “Proceso de Control”	85
Figura 8	Descripción de los Porcentajes de la “Productividad”	86
Figura 9	Descripción de los Porcentajes del “Producto”	87
Figura 10	Descripción de los Porcentajes de “Planta y Equipo”	88
Figura 11	Descripción de los Porcentajes del “Capital Humano”	89
Figura 12	Cuadro de dispersión de la correlación entre variables proceso administrativo y productividad.	91
Figura 13	Cuadro de dispersión de la correlación entre variables productividad y planeación.....	92
Figura 14	Cuadro de dispersión de la correlación entre variables productividad y organización.	93
Figura 15	Cuadro de dispersión de la correlación entre variables productividad y dirección.....	95
Figura 16	Cuadro de dispersión de la correlación entre variables productividad y control..	96

INTRODUCCIÓN

Todas las empresas forman parte importante para la economía de un país, especialmente las pequeñas y medianas empresas por su gran número y su enorme potencial que representan.

Es por ello que la presente investigación se encuentra enfocada en el proceso administrativo y su relación con la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador Lima-2016, ya que estos establecimientos representan un factor importante para la economía peruana, sin embargo, estas se encuentran rodeadas de situaciones adversas que impiden su desarrollo.

A través de este estudio se pretende conocer la situación actual por la que atraviesan estas empresas, con la finalidad de fomentar una cultura administrativa en los empresarios que manejan este tipo de negocios.

El desarrollo integral de la investigación consta en cinco capítulos, los cuales se escriben a continuación:

En capítulo I, se presenta el planteamiento del problema que comprende: situación problemática, formulación del problema, objetivos, justificación y limitaciones.

El capítulo II, corresponde al marco teórico que abarca: antecedentes y bases teóricas, científicas.

El capítulo III, se describe el método que corresponde al análisis de la hipótesis del trabajo.

El capítulo IV, se realizó el análisis e interpretación de los resultados y discusión.

El capítulo V, se realizó las conclusiones y recomendaciones.

Por último, las referencias bibliográficas empleadas que complementan la investigación y que han facilitado el desarrollo de la tesis, como también la recolección de datos y los anexos.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática

Las pequeñas empresas juegan un papel trascendental para el desarrollo de la economía, siempre han existido empresas pequeñas en el mundo, de hecho, todas las empresas inician en pequeña escala.

Lefcovich (2004) manifestó que el mundo no es tan estable como era ayer y lo será menos mañana operar un negocio pequeño va a ser más difícil en el futuro, a menos que se tomen los recaudos, planificando, organizando, dirigiendo y controlando de manera eficaz. Para aquellos que pretenden sobrevivir en un negocio pequeño, no sólo es necesario el trabajo duro sino también hacerlo de manera inteligente para lograr triunfar deberán continuamente revisar la validez de los objetivos del negocio, sus estrategias y su modo de operación, tratando siempre de anticiparse a los cambios y adaptando los planes de acuerdo a dichos cambios. Así mismo en España el 80% de las empresas quiebran en los primeros cinco años por la falta de habilidad administrativa, según García (2007) de la universidad de Cádiz.

Rodríguez (2004) realizadas a las pequeñas empresas y medianas empresas de México encontró que estas empresas no cuentan con un sistema de administración claro, no existen objetivos y planes por escrito no planean las inversiones, no se proyecta una organización, la dirección se lleva cabo de una manera empírica y el control es rudimentario no se utiliza normas y no se efectúa la medición para realizar las acciones correctivas necesarias además la mayoría de las veces el negocio es administrado por sus propios dueños y debido a la inexperiencia administrativa de estos le dedican un mayor número de horas al trabajo aunque su rendimiento no es muy alto.

Por otra parte en Argentina el 7% de las empresas llegan al segundo año de vida y 3% al quinto debido a una mala administración por parte del gerente general que comúnmente es el propietario de la empresa por lo que se presentan fallas como pueden ser una planeación errónea, falta de organización, mala selección y dirección del personal, falta de controles internos y errores al resolver problemas

o tomar decisiones provocando pérdidas a la organización según la Asociación de Argentina para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa.

Así mismo en Perú el primer problema al que se enfrentan las Mypes es la dirección con visión a corto plazo algunas de las Mypes no utilizan estrategia para dirigir su negocio y obtener las ganancias como deben ser y regularmente solo viven el día a día además también encontramos la carencia de recursos tecnológicos este es uno de los problemas más comunes, ya que no tienen el capital suficiente para invertir en maquinaria nueva, quienes crean empresas pequeñas lo hacen desconociendo las escasas probabilidades de supervivencia dentro de los factores administrativos que limitan el crecimiento de las Mypes los temas identificados más importantes tienen relación con la gestión de recursos humanos, aspectos contables y financieros, la administración propia de sus negocios y la capacitación.

Las Mypes son en su mayoría de tipo familiar lo que trae consigo que la persona que supla al dueño, muchas veces no cuenta con una preparación ni capacitación adecuada. Por este motivo los microempresarios esperan que sean sus hijos los que más adelante tomen la posta con profesionalismo. La generación de capital humano que continúe la sucesión de la empresa y que sea capaz de trabajar igual que sus fundadores para ser uno de los principales problemas de este tipo de empresas. Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Cuentas (2010) Presidenta del Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa.

Manifestó que en el distrito de Villa El Salvador los problemas más comunes de algunas Mypes son los errores al momento de resolver problemas y tomar decisiones una mayoría de los empresarios actúan por impulso otros por intuición o experiencia careciendo de un método sistémico para dar soluciones a los problemas y adoptar decisiones de manera eficaz y eficiente así mismo la falta de planeamiento estratégico trae como consecuencia la ausencia de capacidades técnicas puede llevar al empresario o directivo a no fijar correctamente los objetivos.

Por otra parte, la falta de organización interna trae como consecuencia una escasa supervisión de estándares de desempeño lo cual provoca ineficientes procedimientos.

Problema General

¿De qué manera el proceso administrativo se relaciona con la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador Lima -2016.?

Problema Específico

- ¿En qué forma la etapa de planeación se relaciona con la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador, Lima-2016?
- ¿De qué manera la etapa de organización se relaciona con la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador, Lima-2016?
- ¿En qué forma la etapa de dirección se relaciona con la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador, Lima-2016?
- ¿De qué manera la etapa de control se relaciona con la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador, Lima -2016?

1.2. Justificación e importancia de la Investigación

La investigación se justifica debido a la importancia que tiene las pequeñas empresas manufactureras de muebles ya que contarán con dos datos específicos sus supervisores sobre las variables en estudio, lo que permitirá a los encargados

del área de producción y administración tener conocimiento sobre la situación actual de la empresa.

Para llevar a cabo la investigación tuvo un aporte metodológico puesto que se pone al alcance de los futuros investigadores, dos instrumentos de la variable del proceso administrativo y de la productividad.

Es importante a nivel social el proceso administrativo ya que aportaran a los colaboradores de las empresas a tener una coordinación eficaz y eficiente para lograr sus objetivos con la máxima productividad, a nivel empresarial que la administración ayuda a mejorar la rentabilidad económica, la cual beneficiara a la empresa

Justificación teórica

El presente trabajo de investigación de tipo descriptiva correlacional de nivel de investigación básica, se justificó, ya que permitió conocer sobre el proceso administrativo de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador. En cuanto al objetivo primordial, esta se basa principalmente en el proceso administrativo en interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planificación, organización, dirección y control de todos sus esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

Justificación practica

El estudio de investigación de tipo descriptiva correlacional, de nivel de investigación básica tiene justificación práctica, ya que las conclusiones y resultados informaron acerca del estado actual en la que se encuentran las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador. Así mismo es importante a nivel empresarial el proceso administrativo ya que aportan a los colaboradores de las empresas a tener una coordinación eficaz y eficiente para lograr sus objetivos con la máxima productividad. Por otra parte, la gestión de la administración desarrolla el talento humano para facilitar las tareas

de los trabajadores dentro de una organización, con el objetivo de cumplir las metas generales con la finalidad de presentar recomendaciones que conlleven a la adecuada manera del proceso administrativo.

Justificación metodológica

En cuanto el factor metodológico, el siguiente estudio de investigación de tipo descriptiva correlacional, nivel de investigación básica permitió conocer sobre el proceso administrativo de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador. Esta investigación será para que los futuros y actuales empresarios conozcan un panorama amplio de la situación actual por la que atraviesan las Mypes esto debido a la escasa cultura de proceso administrativo que emplean en su negocio, la cual es importante de llevarla a cabo de manera correcta evitando así que este tipo de problemas provoque el fracaso de la empresa. Por lo tanto, se busca que las Mypes cuenten con un proceso administrativo adecuado para su buen funcionamiento organizacional.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

Determinar la relación entre el proceso administrativo y la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador, Lima - 2016.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Establecer en que forma la etapa de planeación se relaciona con la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador, Lima-2016.
- Determinar de qué manera la etapa de organización se relaciona con la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador, Lima-2016.

- Establecer en que forma la etapa de dirección se relaciona con la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador, Lima-2016.
- Determinar de qué manera la etapa de control se relaciona con la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador, Lima-2016.

1.4. Limitaciones de la Investigación

Para la realización del presente trabajo de investigación se presentaron una serie de limitaciones, las cuales fundamentalmente se detallan a continuación:

Limitación teórica

Una de las primeras limitaciones del trabajo de investigación es la indagación, el cual dificulta obtener información para realizar una comparación previa de los resultados, ello se debe a que la organización de la empresa no ha tenido ningún estudio previo.

Limitación temporal

Escaso tiempo para realizar las investigaciones ya que los supervisores de la empresa cuentan con un horario de atención diferente al horario del investigador, pero gracias a la perseverancia se sortearon favorablemente las dificultades y se realizó con éxito, pero con mucha dedicación la investigación

Limitación económica

Finalmente, el factor económico para la realización de la investigación, se consideró una demanda de gastos en las impresiones, fotocopias, materiales de sustentación, así como los gastos de movilidad para realizar viajes a las universidades y bibliotecas buscando información.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudios

2.1.1. Antecedentes internacionales

Benavides (2012) en su tesis titulada: “Calidad y productividad en el sector hotelero Andaluz”, desarrollado en la Universidad de Málaga, España. Para optar el grado de doctor. En el cual se realizó un diseño de estudio descriptivo correlacional, con una población de 204 administradores hoteleros. El propósito del estudio es analizar la productividad del sector hotelero en un contexto organizacional específico. Por lo tanto, este trabajo concluye a través de los resultados.

El concepto tradicional y generalmente aceptado de productividad no es directamente aplicable a las actividades de servicios, dadas las dificultades de definición y medición que entrañan las características distintivas de los servicios. La actividad hotelera es un tipo de servicio caracterizado por una elevada presencia de dichos rasgos distintivos, por lo que requiere un cambio de enfoque. Para definir un nuevo concepto de productividad adecuado al sector servicios es necesario reconocer la excepcionalidad de inputs y outputs, teniendo en cuenta la importancia de la interacción con el cliente y las dificultades para definirlos y medirlos, derivadas de las características de los servicios. Los inputs pueden provenir del proveedor o del cliente, en distintas proporciones, lo que condiciona el proceso de producción. En el output hay que distinguir entre cantidad y calidad, sobre la que influyen las expectativas del cliente dada la inseparabilidad de proceso y resultado. A esto hay que añadir la utilización de capacidad, clave en el sector hotelero.

Dada esta excepcionalidad, la medición de la productividad está sujeta a diversos problemas. La productividad puede medirse desde un punto de vista parcial o total, dependiendo de los objetivos que se persigan. A su vez, se pueden utilizar medidas físicas, monetarias o combinadas. A pesar del extenso uso de las medidas físicas en servicios y en la actividad hotelera, el uso de medidas monetarias es preferible para medir la productividad global.

Si se pretende utilizar un único ratio input/output para cuantificar la productividad, se puede recurrir a un ratio entre ingresos y costes, aunque en ocasiones es preferible utilizar el valor añadido como medida del output. La información que ofrece este ratio se podría complementar con información acerca de la eficiencia, eficacia y la utilización de capacidad.

Dado que la industria hotelera es intensiva en factor trabajo, consideramos relevante el uso de la productividad del trabajo como medida de la productividad del sector hotelero. En el análisis realizado, el output se ha medido a través del VAB, mientras que el factor trabajo se ha medido a través del número de trabajadores equivalentes a tiempo completo.

Para conocer qué variables pueden ser explicativas de la productividad en el sector hotelero, se ha recurrido a un análisis de la literatura. El mayor consenso gira en torno a determinadas características de los establecimientos. Factores humanos y de satisfacción del cliente son también relevantes. La consideración de la calidad como variable explicativa está sujeta a diversas interpretaciones.

Castro (2010) en su tesis titulada “Gestión administrativa de la empresa NYC Distribuciones. C.A. Ubicada en la zona industrial III de Barquisimeto estado Lara”, desarrollado en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Venezuela. Para optar el grado de licenciado en administración. En el cual se realizó un diseño de estudio descriptivo cualitativo, con una población de 130 trabajadores. El propósito del estudio es analizar la gestión administrativa de la empresa NYC y mejorar etapas administrativas. Por lo tanto, este trabajo concluye a través de los resultados.

Con respecto a la planeación se determinó que la empresa cuenta con un proceso de toma de decisiones centralizados 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 está 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 y procedimientos que están en ejecución. Referente a la dirección se obtuvo un resultado muy satisfactorio 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 del personal en el área 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.

Sanabia & Araujo (2012) en su tesis titulada “El proceso administrativo en las pequeñas empresas comerciales dedicadas a la venta al por mayor en la Ciudad Obregón México, desarrollado en el Instituto Tecnológico de Sonora, México”. Para optar el grado de licenciado en administración. En el cual se realizó un diseño de estudio descriptivo cualitativo, con una población de 30 colaboradores. El propósito del estudio es conocer la situación actual del proceso administrativo que emplean las pequeñas empresas comerciales dedicadas a la venta al por mayor. Por lo tanto, esta investigación concluye a través de los resultados.

El valor proporcionado para cada una de las etapas se consideró de acuerdo a su importancia, en donde a planeación y a control se les asignó los porcentajes más altos debido a que la primera representa el inicio del proceso administrativo y el

segundo es considerado determinante para el cumplimiento de los planes, mientras que en las tres fases restantes se les asignó la misma puntuación por ser consideradas en igualdad jerarquía. De acuerdo a lo antes mencionado el valor que se proporcionó a cada una de las etapas del proceso administrativo es el siguiente: planeación 30%, organización 15%, dirección 15% y Control 25%.

Para considerarse a cada una de las etapas como eficientes, según la puntuación otorgada a las mismas, éstas deben ser mayores al 50%, en el caso de que el resultado sea inferior a ese porcentaje se considerará como deficiente. Este criterio también se aplica para establecer la evaluación para cada uno de los elementos que comprende cada fase del proceso administrativo.

De las empresas encuestadas el 64% sí cuenta con una misión establecida, mientras que el 36% no cuenta con ella, por lo que es necesario que las organizaciones que no tienen este elemento establecido busquen la forma de desarrollar un acuerdo a las necesidades de la organización y para el beneficio de ésta, debe ser la misma durante todo el ciclo de vida.

Por lo tanto, en la etapa de planeación según el valor asignado que corresponde a un 30% se encontró que un 23.45% es eficiente y un 6.55% como deficiente, por lo que en esta fase del proceso administrativo de las pequeñas empresas comerciales que fueron encuestadas indican que son pocas las deficiencias encontradas en esta etapa.

En la etapa de organización y según el valor asignado que corresponde a un 15% se encontró que un 9% es eficiente, mientras que un 6% es deficiente, por lo que en esta fase si existen carencias dentro de las empresas, debido a que es poca la diferencia que existen entre ambas, por lo que es necesario que se preste la debida atención a estos problemas.

Por lo tanto, en la etapa de dirección y según el valor asignado que corresponde a un 15%, se encontró que un 11.30% es eficiente, mientras que un 3.70% es

deficiente, por lo que en esta fase del proceso de las pequeñas empresas comerciales que fueron encuestadas indican que son pocas las deficiencias encontradas, aunque es necesario corregir los problemas que surgieron con el fin de evitar que con el paso del tiempo estos se vuelvan más difíciles de corregir.

En la etapa de control y según el valor asignado que corresponde a un 25%, se encontró que un 23.99% es eficiente, mientras que el 1.01% es deficiente, por lo que en esta fase se muestra que sí se utiliza este elemento para evitar futuros problemas y pérdidas de tiempo y dinero. En las organizaciones es fundamental que se lleve a cabo el control por lo que de no hacerlo no se establecerían las medidas para corregir las actividades para alcanzar exitosamente los planes, no se tendría un conocimiento de las causas que originan las desviaciones y se perdería el control en las personas, cosas y actos.

Velázquez (2007) en su tesis titulada “Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales”, desarrollado en la Universidad Nacional Autónoma de México. Para optar el grado de licenciado. En el cual se realizó un diseño de estudio descriptivo correlacional, con una población de 70 colaboradores. El propósito del estudio es explicar por qué las pymes mexicanas no utilizan el diagnóstico organizacional como una herramienta administrativa. Por lo tanto, este trabajo concluye a través de los resultados.

Los factores que más inciden en el fracaso de las Mypes son los errores administrativos 43%, lo que comprueba a la hipótesis de toma de decisiones sin un sustento científico por la falta de diagnósticos organizacionales.

El 85% opina que el diagnóstico organizacional no es una técnica utilizada por los directivos de las empresas, pero ese mismo 85% indica que la aplicación del diagnóstico permite fijar metas y objetivos, en el mismo caso señala que para 90% existe desconocimiento de sus ventajas y 92.5% opina que es vital para las organizaciones quienes se lanzan a la aventura empresarial generalmente fracasan cuando no están respaldados por un análisis estratégico que los oriente sobre sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Así mismo el 22.5% señala que el diagnóstico organizacional forma parte de su toma de decisiones y

el 77.5% indica que su toma de decisiones se basa más en la experiencia y la intuición. Por lo tanto, el 32.5% de los directivos incluyen diagnósticos en sus procesos de planeación y el 62.5% no hace uso de esta herramienta administrativa. De los mandos medios apenas 15% utiliza al diagnóstico en su operación y el 85% no lo hace debilitando considerablemente a sus organizaciones.

Estas cifras indican claramente la necesidad de capacitar al personal de las Mypes en cada uno de sus niveles, con el propósito de que conozcan, apliquen y den a conocer los resultados obtenidos en un diagnóstico, con el fin de lograr la mejora continua, incluyendo a cada uno de los miembros de la organización, buscando su compromiso y creatividad para generar nuevos y mejores productos y servicios.

Guevara (2005) en su tesis titulada “El proceso administrativo en las pequeñas empresas en la ciudad de Veracruz México”, desarrollado en la Universidad Autónoma de Guerrero, México. Para optar el grado de licenciado en administración. En el cual se realizó un diseño de estudio descriptivo correlacional, con una población de 65 trabajadores. El propósito del estudio es conocer los problemas administrativos que se centran en la estructura organizacional y en la habilidad relacionada con el personal. Por lo tanto este trabajo concluye a través de los resultados donde las pequeñas empresas desde su origen nacieron marcadas para sufrir y fracasar desde sus inicios la aquejaron muchos factores negativos tales como: nacieron sin planeación y aisladas, con dueños y personal ajenos a la administración del giro del negocio, con técnicas y procedimientos obsoletos, casi siempre con una constante falta de recursos, ignorantes de los apoyos financieros y fiscales que en raras ocasiones les ofrecen las instituciones financieras y leyes fiscales, la ausencia de asesoría especializada, que servirán de soporte para aliviar algunos de sus males, el deseo de tener siempre una organización ancestral e individual, una ausencia total de cultura administrativa.

Por último, dentro de la pequeña empresa es común que su dueño sea el gerente, es decir, el que decide la administración del negocio y en algunos casos los mismos son ajenos a esta actividad por lo que constituye un factor fundamental para que éstas fracasen.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Cori (2013) en su tesis titulada “Efectos de la aplicación inadecuada de los procesos administrativos en las Mypes de San Juan de Lurigancho”, desarrollado en la Universidad Cesar Vallejo, Lima-Perú. Para optar el grado de Licenciado en administración. En el cual se realizó un diseño de estudio descriptivo cualitativo, con una población de 227 microempresarios, del mercado 10 de Huáscar en el distrito de san juan de Lurigancho. El propósito del estudio es determinar cuáles son los efectos de aplicar inadecuadamente los procesos administrativos (planificar, organizar, dirigir y controlar) en las Mypes de san juan de Lurigancho. Por lo tanto, este trabajo concluye a través de los resultados. La administración de empresas está atravesando grandes cambios, dejando en el pasado la concepción de que las organizaciones logran materializar sus objetivos sin necesidad de una guía para la gestión administrativa; sin embargo, en el Perú aún no se ha aplicado este nuevo enfoque. Por lo tanto, se puede observar en la tabla, que 40 colaboradores que representan el 17% de la muestra en estudio consideran un nivel bajo en el proceso de planeación al no aplicarse correctamente los elementos de planeación, esto afectaría de manera radical a la empresa, debido a que la falta de una misión no se marcaría un rumbo claro a seguir ante el personal y la empresa. De la misma manera 16 colaboradores que representan el 23% consideran un nivel medio al no utilizar políticas y reglas es por ello que es muy difícil para la organización orientar y mantener el orden en el personal sino se llevan a cabo programas para realizar las actividades, finalmente 30 colaboradores que representan el 60% lo consideran un nivel alto en el proceso planeación debido a que se elaboran presupuestos para el cumplimiento de los planes. Así mismo en la etapa de organización se puede observar que 46 colaboradores que representan el 54% de la muestra en estudio consideran un nivel bajo en el proceso de organización debido a que no cuentan con un organigrama establecido, finalmente 40 colaboradores que representan el 46% de

la muestra en estudio consideran un nivel alto en el proceso de organización debido a que el personal cumple con las tareas relacionadas con el puesto.

Por lo tanto en la etapa de dirección, se puede observar que 36 colaboradores que representan el 25% de la muestra en estudio consideran un nivel bajo en el proceso de dirección debido a la falta de motivación al personal hace que se sientan insatisfechos con el trato que les brinda la empresa, de la misma manera 14 colaboradores que representan el 35% consideran un nivel medio debido a la falta de supervisiones a los empleados que ocasionan que las actividades no se lleven a cabo de la forma correcta, finalmente 36 colaboradores que representan el 40% lo consideran un nivel alto en el proceso de dirección debido a la buena comunicación ascendente.

Finalmente en el proceso de control se puede observar que 16 colaboradores que representan el 30% de la muestra en estudio consideran un nivel bajo en el proceso de control debido a que el personal se siente incómodo cuando le supervisan, de la misma manera 24 colaboradores que representan el 25% consideran un nivel medio debido a la falta de monitoreo de las actividades de ejecución y finalmente 46 colaboradores que representan el 45% lo consideran un nivel alto en el proceso de control debido a que se establecen medidas de control para corregir las actividades desarrolladas.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2007) en su investigación titulada” Programa de estadísticas y estudios laborales (Peel). Lima-Perú, desarrollado en Centrum católica, Lima -Perú. Para dar a conocer la investigación a las Mypes. En el cual se realizó un diseño de estudio descriptivo, con la participación de 11 casos de estudio de Mypes. El propósito del estudio es conocer efectos de la aplicación inadecuada de los procesos administrativos de la micro y pequeñas empresas en el Perú. Por lo tanto, esta investigación concluye en los siguientes:

Las Mypes son en su mayoría de tipo familiar lo que trae consigo que la persona que supla al dueño muchas veces no cuenta con una preparación y capacitación

adecuada. Por este motivo los microempresarios esperan que sean sus hijos los que más adelante tomen la posta con profesionalismo. La generación de capital humano que continúe la sucesión de la empresa y que sea capaz de trabajar igual que sus fundadores para ser uno de los principales problemas de este tipo de empresas. Además, la falta de capacitación y de entrenamiento de sus miembros también constituye una barrera importante expresada por los mismos empresarios. Asimismo, los empresarios tienen como objetivo común obtener utilidades en el menor tiempo posible sin una visión de largo plazo, la gestión de recursos humanos influye en el crecimiento aun siendo informal, la capacitación a sus trabajadores solo se realiza al inicio del vínculo laboral y los aspectos motivacionales están simplemente relacionados con los pagos extras por cumplimiento del trabajo.

Wynn (2007) en su tesis titulada: "Factores que limitan el crecimiento de las Micro y Pequeñas empresas en el Perú", desarrollado en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Para optar el grado de doctor. En el cual se realizó un diseño cuantitativo, con una población de 122 empresarios dueños de los negocios comerciales del parque industrial en el distrito de Villa El Salvador. El propósito del estudio es determinar decisiones necesarias para iniciar y mantener un negocio exitoso y analizar problemas administrativos que enfrentan las pequeñas empresas de Villa El Salvador. Por lo tanto, esta investigación concluye a través de los resultados.

Se observa que 15 colaboradores que representan el 14% de la muestra en estudio consideran un nivel bajo en la etapa de planificación ya que no cuentan con una visión establecida, de la misma manera 10 colaboradores que representan el 26% considera un nivel medio debido a que no implementa la empresa continuamente nuevas estrategias para responder a su entorno, finalmente 35 colaboradores que representan el 60% lo consideran un nivel alto en la etapa de planificación debido a que la empresa suele cumplir con sus procedimientos establecidos. Así mismo en la etapa de organización se puede observar que 30 colaboradores que representan el 45% de la muestra en estudio consideran un nivel bajo debido a la falta de un organigrama establecido y a la

malas decisiones que toma el dueño de la empresa, de la misma manera 17 colaboradores que representan el 35% consideran un nivel medio debido a la falta de trabajo en equipo cada trabajador hace su trabajo de manera individual y carecen de liderazgo .finalmente 13 colaboradores que representan el 20% lo consideran un nivel alto debido a que cuenta con un manual de organización y funciones que ayuda a conocer las responsabilidades de trabajo. Por lo tanto en la etapa de la dirección 29 colaboradores que representan el 17% de la muestra en estudio consideran un nivel bajo debido a que el jefe no ha ayudado a los demás trabajadores a utilizar sus habilidades para el trabajo, de la misma manera 11 colaboradores que representan el 33% consideran un nivel medio debido a que la empresa no motiva a su trabajador, finalmente 20 colaboradores que representan el 50% lo consideran un nivel alto en la etapa de dirección debido a que la empresa se preocupa por tener una buena comunicación interna. Finalmente en la etapa de control se observa que 10 colaboradores que representan el 14% de la muestra en estudio consideran un nivel bajo debido a que no se aplica a todas las áreas de la empresa el control, de la misma manera 20 colaboradores que representan el 46% consideran un nivel medio debido a que el gerente no comparte con el grupo de trabajo sugerencias y observaciones con el fin de mejorar su funcionamiento, finalmente 30 colaboradores que representan el 40% consideran un nivel alto debido a que se llevan a cabo observaciones y correcciones a los trabajadores y se corrigen resultados anteriores para evitar las posibles desviaciones futuras .

2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

2.2.1. Bases teóricas de la variable proceso administrativo

2.2.1.1. Definición

Chiavenato (2009) define: Al proceso administrativo que es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planificación, organización, dirección y control de todos sus esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

Munch (2010) define: Al proceso administrativo como una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente.

Reyes (2011) define: Al proceso administrativo como el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social, añadiendo, la administración es la técnica de la coordinación, resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.

2.2.1.2. Definición de la Planeación

Chiavenato (2009) define: A la planeación como la primera función administrativa y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional.

Munch (2010) define: A la planeación como un proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.

Hernández (2012) define: A la planeación como una fase mecánica del proceso administrativo ya que en ella se determina los objetivos, metas, cursos alternativos de acción, estrategias políticas, programas y procedimientos.

2.2.1.3. Tipos de Planeación

Chiavenato (2009) manifiesta: Que existen 3 tipos de planeamiento, esto son los siguientes:

Planeación Estratégica:

Es el proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación, toma decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como por qué existe la organización, que hace y cómo lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años.

Planeación Táctica:

Incluye determinada unidad organizacional: un departamento o división. Mientras la primera se extiende a largo plazo, la planeación táctica se extiende a mediano plazo, generalmente el ejercicio de un año. En tanto la primera corresponde al nivel institucional, la planeación táctica se desarrolla en el nivel intermedio, la planeación estratégica se transforma en varios planes tácticos y estos a su vez en planes operacionales que se deben ejecutar.

Planeación Operacional:

Se preocupa por el qué hacer y por el cómo hacer las actividades cotidianas de la organización. Se refiere específicamente a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional. Como está inmersa en la lógica del sistema cerrado, la planeación operacional está orientada hacia la optimización y maximización de los resultados, mientras que la planeación táctica se orienta a la búsqueda de resultados satisfactorios.

Munch (2010) menciona: Que existen 3 tipos de planeamiento, esto son los siguientes:

Planeación Estratégica:

Se realiza en los altos niveles de la organización. Se refiere a la planeación general; generalmente es a mediano y a largo plazo, y a partir de ésta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa.

Planeación Táctica o Funcional:

Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico.

Planeación Operativa:

Se diseña de acuerdo con los planes tácticos y como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos.

Reyes. (2011) habla: Que existen 3 tipos de planeamiento, estos son los siguientes:

Planeación Política: vías para orientar la acción.

Planeación de Procedimientos: secuencias de operaciones o métodos.

Planeación de Programas: Fijación de tiempos requeridos también comprende presupuestos y diferentes pronósticos que se definen como visiones futuras.

Hernández. (2012) Dice: Que existe 3 tipos de planeamiento, esto son los siguientes:

- **Planeación Estratégico:** Se establecen en el nivel más alto de la empresa y determinan la asignación de recursos en toda la organización.
- **Planeación Táctico o Departamentales:** son formulados para cada una de las áreas de actividad de la empresa.
- **Planeación Operativo:** Son actividades de la organización que está inmersa a un sistema de planeación operacional con el objetivó de alcanzar los resultados.

2.2.1.4. Consecuencias de la Planeación

Chiavenato (2009) manifiesta: Las ventajas y desventajas que tiene la planeación esto, son los siguientes:

Ventajas de la Planeación:

Contribuye a actividades ordenadas y con propósito. Todos los esfuerzos están apuntados hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de tales esfuerzos. El trabajo no productivo se minimiza. Se destaca la utilidad del logro. La planeación diferencia entre la acción y el logro.

Señala la necesidad de cambios futuros. La planeación ayuda a visualizar las posibilidades futuras y a evaluar nuevos campos futuros para una posible

participación en ellos. Capacita al gerente a evitar la entropía. Un gerente puede estar alerta a las oportunidades mediante a la planeación.

Proporciona una base de datos para el control. El gemelo de la planeación es el control, el cual se ejecuta para cerciorarse de que la planeación está produciendo los resultados que se buscan. Por medio de la planeación se determinan los límites de tiempo para la iniciación y término de cada actividad, se promueve la fijación de los estándares de desempeño y se fijan los gastos máximos. Esto sirve como base para el control. Un plan debe establecer tales ayudas para el control.

Obliga a la visualización de un todo. Esta forma de abarcar un todo capacita al gerente a ver relaciones de importancia, a obtener una comprensión más plena de cada actividad, y a apreciar las bases sobre las cuales están apoyadas sus acciones administrativas. Mediante la planeación, se obtiene una identificación constructiva con los problemas y las potencialidades de la empresa en general.

Aumenta y equilibra la utilización de las instalaciones. La planeación proporciona una mayor utilización de las instalaciones disponibles en una empresa. Asimismo, las actividades están equilibradas tanto en cantidad como en oportunidad.

Ayuda al gerente a ganar status. La planeación adecuada ayuda al gerente a proporcionar una dirección confiada y agresiva. La planeación es un enfoque organizado para los problemas futuros. El pensar las cosas por anticipado proporciona orientaciones a largo plazo y adecuadas. Hacer lo contrario es administrar como resultado de los eventos en vez de la previsión, la influencia y la acción gerenciales.

Desventajas de la Planeación:

Los planes deben ser evaluados a la luz de las operaciones de operación en curso, y la utilidad de cualquier plan basado en predicciones no confiables está abierto a dudas.

La planeación cuesta demasiado. Los gastos de la planeación pueden ser elevados, pero, como todas las funciones, la planeación debe justificar su existencia; y la extensión de las actividades de planeación deben de estar de acuerdo con las circunstancias individuales.

La planeación ahoga la iniciativa. Existen elementos de verdad en estos argumentos, pero como ya se dijo, los planes más efectivos proporcionan cierto grado de elasticidad y de interpretación en su aplicación.

La planeación demora las acciones. Las emergencias y las presentaciones súbitas de situaciones difíciles y no usuales demandan decisiones rápidas. Parece temerario iniciar un curso de acción sin dar cierta atención a lo que son los resultados deseados, como lograrlos mejor con las instalaciones disponibles y las consecuencias probables del curso de acción adoptado.

Los que planean exageran la planeación. Los que hacen la planeación tienden a exagerar su contribución. Se gastan tiempo y dinero excesivo al procurarse información y al tratar de que todo encaje en un plan nítido y compacto.

La planeación tiene un valor práctico eliminado. La planeación no sólo es teórica, si no que otros medios son más prácticos.

2.2.1.5. Importancia de la Planeación

Chiavenato (2009) menciona: La importancia de la planeación esto son los siguientes:

Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además, se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina. Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito. Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas. Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación. Minimiza el trabajo no productivo y se obtiene una identificación constructiva de los problemas y las potencialidades de la empresa.

Munch (2010) manifiesta: La importancia de la planeación esto son los siguientes:

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, porque a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro y se establecen medidas necesarias para afrontarlas.

Por otra parte, el reconocer hacia donde se dirige la acción, permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos. Los fundamentos básicos que muestran la importancia de la planeación son:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

2.2.1.6. Elementos de Planeación

2.2.1.6.1. Misión

Munch (2010) manifiesta: La importancia de la misión como fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier grupo social. La misión tiende a existir durante todo el ciclo de vida de la empresa, sin embargo, algunos pueden sufrir modificaciones o alteraciones debido a los retos cambiantes que implica la operación de cualquier grupo social.

2.2.1.6.2. Objetivos

Munch (2010) manifiesta: La importancia de los objetivos como los resultados que la empresa espera obtener son los fines por alcanzar establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Dos características primordiales que poseen los objetivos que permitiendo diferenciarlos de cualquier otra etapa de planeación son: que se establecen a un tiempo específico y que se determinan cuantitativamente.

2.2.1.6.3. Estrategias

Munch (2010) menciona: Que la estrategia son recursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en condiciones más ventajosas.

Las estrategias son trascendentales, debido a que la falta de estrategias puede originar que no se logren los objetivos, permiten guiar la acción de la empresa, sirven como base para lograr los objetivos, facilitan la toma de decisiones al evaluar las alternativas y desarrollan la creatividad en la solución de problemas.

2.2.1.6.4. Políticas

Munch (2010) dice: Que las políticas Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de la organización.

Las políticas son imprescindibles para el éxito dado que facilitan la delegación de autoridad, contribuyen a lograr los objetivos de la empresa, indican al personal como debe de actuar en sus operaciones y facilita la inducción de nuevo personal.

2.2.1.6.5. Programas

Munch (2010) habla: Que un esquema es donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Cada programa tiene su estructura propia y puede ser un fin en sí mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general.

2.2.1.6.6. Procedimientos

Munch (2010) manifiesta: Que es un orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la elaboración de un trabajo repetitivo.

El procedimiento determina el orden en que debe realizarse un conjunto de actividades; no indica la manera en que deben de realizarse, pues de eso se encargan los métodos mismos que van implícitos en el procedimiento.

2.2.1.6.7. Presupuesto

Munch (2010) dice: Que los presupuestos en esencia, son programas en los que se asignan cifras a las actividades refiriéndose básicamente al flujo de dinero dentro de la organización; implica una estimación de capital de los costos, de los ingresos y de las unidades requeridas para lograr los objetivos. Éstos son un elemento indispensable para planear porque a través de ellos se proyectan, en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir sus objetivos. Sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos.

El presupuesto se diferencia de otras etapas de la planeación en que: es un esquema, es un plan expresado en términos cuantitativos, es general debido a que se establece para toda la empresa, es específico debido a que puede referirse a cada una de las áreas en que está dividida la organización y es diseñado para un período determinado.

2.2.1.6.8. Reglas

Munch (2010) manifiesta: Que son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento que deberá seguir o evitar en situaciones específicas el personal de una empresa, siendo estas más estrictas donde la acción que se ejecuta debe realizarse tajantemente y al pie de la letra.

2.2.1.6.9. Estándares

Munch (2010) habla: Que es una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control, éstos representan el estado de ejecución deseado. Existen tres tipos de estándares, cuya aplicación varía de acuerdo con las necesidades específicas del área donde se implemente:

- Estándares estadísticos. Llamados también históricos, se elaboran con base en análisis de datos de experiencias pasadas, ya sea de la misma empresa o de empresas competidoras. No son del todo confiables, pues en ocasiones la situación presente ha variado demasiado en relación con el pasado; por lo tanto, al establecerse la información estadística debe ser completada con el criterio.
- Estándares fijados por apreciación. Son esencialmente juicios de valor, resultados de las experiencias pasadas del administrador, en áreas en donde la ejecución personal es de gran importancia. Se refieren a ciertas actividades cuyo carácter es intangible o cualitativo, tales como la moral de la empresa, actitud del personal y otras, pero cuya importancia es vital; su fijación es subjetiva o a juicio de los ejecutivos.

- Estándares técnicamente elaborados. Son aquellos que se fundamentan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación de trabajo específica. Se desarrollan en relación con la productividad de la maquinaria, del equipo y de los trabajadores; son llamados también estándares de producción y de tiempos y movimientos.

2.2.1.7. Definición de la Organización

Chiavenato (2009) define: A la organización como la estructuración técnica 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. En definitiva, organizar es determinar todas las actividades, funciones, o tareas que se desarrollan en una empresa, agrupándolas en diferentes áreas, a la cual se le asignará un administrador y las responsabilidades asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas, a fin de optimizar los recursos y lograr los objetivos de una forma eficiente.

Munch (2010) define: A la organización como un diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo.

Reyes (2011) define: A la organización como 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.

Hernández (2012) define: A la organización en agrupar las actividades y recursos que se estiman necesarios para lograr los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando funciones a las personas, delegando autoridad y responsabilidad para lograr la máxima eficiencia en el uso de los recursos de una empresa.

2.2.1.7.1. Etapas de la Organización

Chiavenato (2009) habla: Que existen 8 etapas de la organización, esto son los siguientes:

- Dividir el trabajo entre las personas involucradas
- Agrupar en puesto de trabajo, las obligaciones o responsabilidades de cada persona.
- Aclarar los requisitos y seleccionar al personal adecuado para cada puesto.
- Establecer el nivel de autoridad y las funciones de cada individuo del grupo.
- Proporcionar facilidades y recursos
- Integrar las actividades de los involucrados en un todo
- Realizar evaluaciones periódicas
- Ajustar la organización según los resultados obtenidos.

Munch (2010) menciona: Que existe 2 etapas de la organización, esto son los siguientes:

División del trabajo:

Consiste en la delimitación de las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización para simplificar los procesos y el trabajo.

Coordinación:

Es el proceso de sincronizar y armonizar las actividades para realizarlas con la oportunidad y calidad requeridas.

2.2.1.7.2. Tipos de la Organización

Chiavenato (2009) dice: Que existen tipos de estructura organizacional, esto son los siguientes:

Organización Lineal: Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa

que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados.

De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.

Organización Funcional: Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del Staff.

Organización Línea-Staff: El tipo de organización línea-Staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-Staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo.

En la organización línea-Staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de Staff prestan asesoría y servicios especializados.

Comités: Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se da a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza.

Organizaciones Informales: Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización.

Según su Grado de Centralización: una organización centralizada se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores.

Munch (2010) manifiesta: Que existen tipos de estructura organizacional, esto son los siguientes:

Estructura lineal:

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

Estructura funcional:

La organización líneao funcional es la que comúnmente se usa por ser la más práctica. Se basa en agrupar las funciones de acuerdo con las áreas funcionales de la empresa. Las más comunes son: mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción, y sistemas.

2.2.1.7.3. Consecuencias de la organización

Las ventajas y desventajas de los tipos de estructura organizacional, esto son los siguientes:

1. Ventajas de la organización lineal:

Estructura sencilla y de fácil comprensión: debido a que la cantidad de órganos o cargos es relativamente pequeña, la cúpula sólo presenta un órgano o cargo

centralizador, y el subordinado únicamente se relaciona formalmente con su superior. Las opciones de comunicación y de relaciones formales son mínimas, y por tanto, restringidas, simples y elementales.

Delimitación nítida y clara de las responsabilidades de los órganos o cargos involucrados:

Esto proporciona una jurisdicción notablemente precisa. Ningún órgano o cargo interviene en el área aledaña porque las atribuciones y responsabilidades están definidas y delimitadas con claridad.

Facilidad de implantación: al incrementar la unidad de mando, la organización lineal facilita el funcionamiento, el control y la disciplina.

La mínima cantidad de relaciones formales, la estructura sencilla y la delimitación clara de las responsabilidades permiten superar cualquier dificultad en el funcionamiento de este tipo de organización.

Estabilidad considerable: permite el funcionamiento tranquilo de la organización, gracias a la centralización del control y de las decisiones, por un lado, y a la rígida disciplina garantizada por la unidad de mando, por el otro.

Es el tipo de organización más indicado para pequeñas empresas: tanto por su fácil manejo como por la economía que proporciona su estructura sencilla.

2. Desventajas de la organización lineal:

La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal, lo que dificulta la innovación y la adaptación de la organización a nuevas situaciones o condiciones externas. Como las relaciones formales no varían, es inevitable la tendencia al mantenimiento del Statu. La organización lineal no responde de manera adecuada a los cambios rápidos y constantes de la sociedad moderna.

La autoridad lineal, basada en la dirección única y directa, puede volverse autoritaria y provocar rigidez en la disciplina, dificultando la cooperación y la iniciativa de las personas.

La organización lineal enfatiza en la función de jefatura y de mando y la exagera, pues supone la existencia de jefes capaces de hacerlo y saberlo todo. Los jefes se vuelven generalistas y dentro de su área de actuación, son portadores de todas las decisiones y órdenes provenientes de la cúpula de la organización, y transmisores de todas las informaciones que vengan de la base. En el fondo cada jefe se convierte en un cuello de botella a la entrada y salida de las comunicaciones en su área de competencia, ya que cada uno de ellos posee el monopolio de las comunicaciones. Cuando está bien dosificado, este monopolio puede ser un control perfecto para el manejo de los asuntos, pero también puede provocar congestión en los escritorios de los jefes, demora en la tramitación o en ausencia del jefe parálisis de toda su área de competencia.

3. Ventajas de la organización funcional:

Proporciona el máximo de especialización a los diversos órganos o cargos de la organización, lo cual permite que cada órgano o cargo se concentre exclusivamente en su trabajo o función, y no en las demás tareas secundarias.

Esto produce mayor eficiencia y profundidad en el desempeño de cada órgano o cargo, permitiéndoles un desarrollo apreciable en su especialización. Permite la mejor supervisión técnica posible, o especialización en todos los niveles, pues cada órgano o cargo reporta ante expertos en su campo de especialización.

Desarrolla la comunicación directa, sin intermediarios, más rápida y menos sujeta a interferencias. La organización funcional permite contacto directo entre los órganos o cargos interesados, sin necesidad de seguir estrictamente los canales formales e indirectos de comunicación.

4. Desventajas de la organización funcional:

Dispersión y por consiguiente pérdida de autoridad de mando: La sustitución de la autoridad lineal por la autoridad funcional relativa y dividida dificulta que los órganos o cargos superiores controlen el funcionamiento de los órganos o cargos inferiores. La exigencia de obediencia y la imposición de disciplina, aspectos típicos de la organización lineal, no son lo fundamental en la organización funcional. Cuando un órgano o cargo recibe orientación diferente de dos órganos

o cargos especializados en distintas funciones, no siempre hace aquello que le es solicitado, más aún si esa orientación, que parte de los dos órganos o cargos, es contradictoria o poco compatible.

Subordinación múltiple: Si la organización funcional tiene problemas en la delegación de la autoridad, también los presenta en la delimitación de las responsabilidades. Dado que cada subordinado se reporta funcionalmente ante muchos superiores cada uno de los cuales es especialista en determinada función, y que algunas funciones se superponen, existe el peligro de que el subordinado busque la orientación del especialista menos indicado para solucionar el problema. No siempre los órganos o cargos saben exactamente a quién recurrir para resolver determinados asuntos o problemas. Esto lleva a la pérdida de tiempo y a confusiones imprevisibles.

Tendencia a la competencia entre los especialistas: Puesto que los diversos órganos o cargos son especializados en determinadas actividades, tienden a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque, en los problemas que surgen. Este hecho conduce a una pérdida de la visión de conjunto de la organización y, por tanto, a la tendencia a defender su punto de vista, en detrimento de los puntos de vista de los otros especialistas. Por eso es común que en la organización funcional exista fuerte inclinación a la competencia entre los especialistas, lo que acarrea distorsiones dañinas para la organización.

Tendencia a la tensión y a los conflictos en la organización: La rivalidad y la competencia, unidas a la pérdida de visión de conjunto de la organización, pueden conducir a divergencias y a la multiplicidad de objetivos que pueden ser antagónicos, lo cual crea tensiones y conflictos entre los especialistas.

5. Ventajas de la organización línea Staff:

Asegura asesoría especializada e innovadora y mantiene el principio de autoridad única. Los órganos de Staff prestan servicios especializados, factor importante en una era de intensa especialización. Como los especialistas de Staff no pueden interferir la autoridad de los órganos a los cuales prestan servicios y asesoran, la

estructura línea-Staff tiene la ventaja de ofrecer un área de asesoría y de prestación de servicios, en que predomina la estructura lineal, pero conserva el principio de la autoridad única del superior sobre sus subordinados directos. En resumen, los servicios prestados por los especialistas no tienen que ser aceptados exactamente como éstos los recomiendan; la línea los adopta como estime conveniente. Así, el Staff alivia de tareas accesorias y especializadas a la línea, permitiéndole concentrarse en las principales actividades y responsabilidades. Simultáneamente, la organización línea-Staff asegura la unidad de mando y la asesoría especializada. Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de Staff. La organización línea-Staff se caracteriza por la existencia de órganos de línea y órganos de Staff. Los órganos de línea se responsabilizan de la ejecución de las actividades básicas de la organización (por ejemplo, producir y vender), mientras que los órganos de Staff se responsabilizan.

6. Desventajas de la organización línea Staff:

La organización línea-Staff' presenta algunas desventajas y limitaciones que no afectan las ventajas que ofrece:

Posibilidad de conflictos entre la asesoría y los demás órganos y viceversa: existe una alta probabilidad de conflictos entre los órganos de línea y los de Staff. Como el asesor de Staff no tiene autoridad lineal sobre los ejecutores, y como el gerente de línea no tiene tiempo ni preparación profesional para especializarse, los conflictos entre línea y Staff tienen las siguientes características:

El asesor de Staff es generalmente un técnico con preparación profesional, mientras que el hombre de línea se forma en la práctica, promovido por la experiencia y por los conocimientos adquiridos directamente en el trabajo. El primero trata con el conocimiento, y el segundo, con la experiencia inmediata.

7. Ventajas de la organización de comité:

Toma de decisiones y juicios grupales. Éste parece ser el motivo más importante para la utilización de comités. En general, un grupo de personas de diferentes especialidades y áreas de la empresa da soluciones más creativas y adecuadas a un problema que una sola persona. El comité aporta variedad de enfoques, visión mucho más amplia del problema, intercambio de ideas y diversidad de opiniones que enriquecen las alternativas de solución presentadas.

Coordinación. El comité parece ser una de las mejores y más eficientes maneras de lograr coordinación y alcanzar los objetivos, en especial cuando los planes por ejecutar se involucran diferentes áreas, órganos y personas de la empresa en una misma situación.

Transmisión de información. El comité ha evidenciado ser un medio eficiente para transmitir información de manera simultánea a las partes interesadas, ahorrando.

8. Desventajas de la organización de comité:

Costo en tiempo y dinero. En general, un comité cuenta con especialistas de diferentes áreas, cuya opinión exige argumentación, discusión, ponderación y explicación detallada. El costo financiero de un comité es generalmente elevado, si cuenta con especialistas de alto nivel, dados los salarios del personal involucrado.

Sustitución del administrador. En algunos casos, por temor a delegar la autoridad centralizada en algunos ejecutivos, la empresa puede recurrir a los comités; no obstante, éstos tardan más en tomar algunas decisiones que pueden tomar por separado ciertos ejecutivos y que pueden resultar frágiles.

Además, son pocas las funciones administrativas susceptibles de ser desarrolladas adecuadamente a través de ellos. El liderazgo es asunto individual; el comité debilita y restringe la iniciativa de mando. Consumen tiempo útil de numerosos participantes. Ocasionan pérdida de tiempo a quien no se interesa en algunos aspectos específicos del asunto tratado.

División de la responsabilidad. Como grupo, el comité tiene autoridad para estudiar, recomendar o decidir sobre algo. En principio, esa autoridad está distribuida en todo el grupo, aunque no en la misma proporción. La desventaja del comité radica en que sus miembros no tienen todo el mismo grado de responsabilidad que tendrían, si cada uno de ellos se hubiese encargado de la misma tarea.

De allí que no siempre todos los individuos que componen un comité se sientan igualmente responsables de sus propios actos ni mucho menos de ciertas decisiones del mismo.

2.2.1.8. Importancia de la Organización

Chiavenato (2009) dice: La importancia de los fundamentos básicos de la organización son:

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Munch (2010) manifiesta: La importancia de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras, lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los

clientes. En esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa, así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo.

La organización implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.

Reduce los costos e incrementa la productividad.

Reduce o elimina la duplicidad.

Establece la arquitectura de la empresa.

Simplifica el trabajo.

2.2.1.9. Elementos de organización

2.2.1.9.1. Organigrama

Gómez (2001) manifiesta: Que el organigrama es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan. Los organigramas son útiles instrumentos de la administración debido a que revelan: la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación.

Por su amplitud y debido a las complejidades de las empresas, en la actualidad se han subdivido en dos tipos: en organigramas maestros los cuales muestran la estructura completa y los organigramas suplementarios los cuales muestran un solo departamento o uno de los componentes principales. Por la forma de presentación se pueden clasificar en:

- Verticales. En éstos las jerarquías supremas se presentan en la parte superior, ligadas por líneas que representan la comunicación de autoridad y responsabilidad a las demás jerarquías que se colocan hacia abajo a medida que decrece su importancia.
- Horizontales. Colocan las jerarquías supremas en la izquierda y los demás niveles hacia la derecha, de acuerdo a su importancia.
- Circulares. Como su nombre lo indica, se encuentran formados por círculos concéntricos, correspondiendo el central a las autoridades máximas y en su

alrededor se encuentran otros que se hallarán más o menos alejados en razón de su jerarquía.

2.2.1.9.2. Descripción de puestos

Mercado (2001) manifiesta: Que una vez establecidos los departamentos y niveles jerárquicos se debe definir en la organización lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo. Esta unidad concreta de trabajo recibe el nombre de puesto.

La descripción del puesto se distingue en tres etapas:

- La identificación, que contiene: el título, la ubicación, el instrumental y la jerarquía, es decir, de quien depende a quienes manda y quiénes son sus contactos permanentes externos e internos.
- La descripción genérica, que es una definición lo más breve y precisa de lo que es el puesto.
- La descripción específica donde se detalla cada operación con aproximación estimada del tiempo que requieren.

Gómez (2001) menciona: Que el manual de organización expone con detalle la estructura de la empresa y señala los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de los objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contienen gráficas de organización, descripciones de trabajo y cartas de límite de autoridad.

El contenido del manual de organización incluye los siguientes aspectos: identificación, índice, protocolo y/o introducción, directorio, antecedentes históricos, legislación o base legal, atribuciones, objetivo, políticas, estructura orgánica, y organigrama funcional.

2.2.1.9.3. Definición de la dirección

Chiavenato (2009) define: A la dirección como una tercera etapa del proceso administrativo, implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

Munch (2010) define: A la dirección como una 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 el ejercicio del liderazgo.

Reyes (2011) define: A la dirección como aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador la cual es ejercida basándose en decisiones que pueden ser tomadas directamente o delegando autoridad, sin dejar de vigilar que se cumplan adecuadamente las ordenes emitidas.

Hernández (2012) define: A la dirección como una fase dinámica del proceso administrativo ya que en ella se da de manera implícita la etapa de la integración de las cosas, se determinan los niveles de autoridad, canales de comunicación y de supervisión.

2.2.1.9.4. Etapa de la dirección

Munch (2010) menciona: 5 etapas de la dirección estos son los siguientes:

- Toma de Decisiones: una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas.
- Integración: Función a través de la cual el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

- Motivación: Es la labor más importante de la dirección a la vez que la más compleja pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos de acuerdo con los estándares o patrones esperados

2.2.1.9.5. Importancia de la dirección

Munch (2010) menciona: La importancia de la dirección, esto son los siguientes:

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

Reyes (2011) dice: La importancia de la dirección como una relación que guarda con las otras etapas del proceso administrativo y la interacción de calidad que lleve con el personal por ello se dice que es la parte humana y central de la administración a la cual se deben subordinar y ordenar todos los recursos de la empresa

- Esta etapa de la administración es el más humano y estimulante.
- La buena ejecución de los planes depende directamente de una buena dirección es la esencia y el corazón del trabajo en equipo
- Lleva implícita la ejecución de lo planeado
- Obtiene como resultado el comportamiento humano, alcanza metas y logra resultados.
- Interactúa con personas y no solo con cosas.

2.2.1.10. Elementos de dirección

2.2.1.10.1. Comunicación

Mercado (2001) habla: Que la comunicación es el proceso de conducir información y comprensión de una persona a otra. La comunicación es una relación establecida a través de las palabras: escritas, orales o a través de medios similares, entonces la sustancia que vitaliza y da razón de ser a la comunicación es la información.

La importancia de la comunicación es que todos los empleados del plano administrativo deberán saber la importancia y el valor de la comunicación, se debe procurar que el supervisor conozca siempre la información antes que los subordinados y es necesarios que los avisos se hagan con la oportunidad suficiente para que las razones que se den al respecto no tengan ni la menor oportunidad de contrariar cualquier información aún fresca en la mente del empleado.

2.2.1.10.2. Supervisión

Mercado (2001) dice: Que la supervisión es ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas. Generalmente la función de supervisar corresponde a todo jefe, pero se aplica mejor a este concepto a los jefes de nivel inferior, llamados también supervisores inmediatos o cabos, mayordomos y jefes de oficina; estos jefes son los que tiene bajos sus órdenes a otros subjefes, sino solo obreros o empleados que realizan órdenes o instrucciones.

El supervisor, como cualquier otro administrador, debe aplicar las reglas de dirección y mando para cumplir su labor eficientemente y lograr coordinaciones de esfuerzo. Dada la importancia que tiene la supervisión se clasifican en tres grandes grupos:

- Supervisión inmediata o autócrata. Se caracteriza básicamente porque en ella el supervisor da órdenes precisas y detalladas, no delega autoridad eliminando con ello la posibilidad de que el subordinado desarrolle su iniciativa. El jefe toma las decisiones por sí mismo, utiliza métodos arbitrarios para dar órdenes y controla estrechamente el comportamiento del empleado

- Supervisión general o democrática. Esta supervisión se caracteriza porque delega la autoridad, es decir, permite al trabajador de ser el mismo su jefe, el supervisor controla a través de resultados y procuran dejar que sus subordinados por sí mismos los detalles, satisfaciendo así la necesidad de que ellos sienten de autonomía y autoexpresión.

2.2.1.10.3. Motivación

Mercado (2001) menciona: Que la motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, es decir, que los administradores motiven a los subordinados para que se realicen las cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos de inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

2.2.1.10.4. Liderazgo

Chiavenato (2009) menciona: Al liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Cabe señalar que, aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

Importancia del liderazgo

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.

- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

2.2.1.10.5. Definición del control

Chiavenato (2009) define: Al control como el último paso del proceso administrativo que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y en corregir cualquier desviación.

Munch (2010) define: Al control como la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa.

Reyes (2011) define: Al control como la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados ya sea total o parcialmente con el fin de corregir mejorar y formular nuevos planes.

Hernández (2012) define: Al control como la fase Dinámica del proceso administrativo, ya que en ella se establecen las normas, recolección y concentración de datos, comparación, determinación de diferencias, interpretación, investigación y corrección de desviaciones

En ese entendido cabe aclarar que el proceso administrativo es parte inseparable para la estructura técnica de la auditoría interna, ya que esta enfoca su evaluación al proceso administrativo de una determinada entidad.

2.2.1.10.6. Tipos de control

Existen 3 tipos de control, esto son los siguientes:

- **Preventivo**

El control preventivo intenta prevenir los problemas previstos. Se le llama control preventivo por que se realiza antes de la actividad en cuestión. Está dirigido al futuro. Por lo tanto, la clave de los controles preventivos consiste en emprender la acción administrativa antes de que se presente el problema.

Los problemas preventivos son convenientes porque permiten a la gerencia prevenir los problemas, en lugar de tener que remediarlos más tarde. Desafortunadamente estos controles requieren información oportuna y precisa que a menudo es difícil de obtener.

- **Concurrente**

El control concurrente se realiza al mismo tiempo que una actividad se está desarrollando. Cuando el control se aplica durante la realización del trabajo, la gerencia puede corregir los problemas antes de que éstos se vuelvan excesivamente costosos.

La forma más conocida de control concurrente es la supervisión directa. Cuando un gerente supervisa directamente las actividades de un subordinado, puede vigilar simultáneamente o concurrentemente las acciones del empleado y corregir los problemas en que éstos surjan.

- **Final**

El tipo de control más popular se basa en la retroalimentación. Dicho control se realiza después de que la actividad ha llegado a su término. La principal desventaja de este tipo de control es que cuando el gerente recibe la información el daño ya está hecho.

El control final ofrece dos ventajas que el control preventivo y el concurrente no poseen: la primera es que la retroalimentación provee a los gerentes de información significativa sobre el grado de eficacia de sus esfuerzos de planificación, y la segunda ventaja es que el control final puede intensificar la motivación de los empleados. La gente desea ser informada qué tan bueno ha sido su propio rendimiento.

Reyes, A. (2011). Dice: Que existen 4 tipos de control, esto son los siguientes:

- **Controles preventivos:**

También llamados controles preliminares, se realizan antes de que se inicie una actividad de trabajo. Aseguran que los objetivos sean claros, que se establezca el rumbo adecuado y que estén disponibles los recursos apropiados para cumplirlos

- **Controles Concurrentes:**

Los controles concurrentes se concentran en lo que sucede durante el proceso de trabajo llamados a veces controles de dirección. Monitorean las operaciones y actividades en curso para asegurar que las cosas se hagan de acuerdo con lo planeado

- **Controles de Retroalimentación:**

Llamados también controles posteriores a la acción, se implementan después de que el trabajo está terminado. Se concentran en la calidad de los resultados finales y no en las entradas y procesos.

- **Control Intrínseco Versus Control Extrínseco:**

Los administradores tienen dos opciones amplias en relación con el control. Pueden confiar en que la gente ejerza el autocontrol sobre su propia conducta. Esta estrategia de control intrínseco permite que los individuos y grupos motivados se autodisciplinan en la realización de las expectativas de trabajo.

El control intrínseco opera por medio de la autodisciplina y el autocontrol.

El control extrínseco opera por medio de la supervisión directa o de sistemas administrativos como las reglas y los procedimientos.

2.2.1.10.7. Etapas del control

Existen etapas del control, esto son los siguientes:

El establecimiento de normas de control estándares o indicadores de desempeño:

Esta etapa se relaciona directamente con la fase de planeamiento en esta última se definen los objetivos o acciones a realizar.

La fase de control surge como la instancia necesaria para medir el cumplimiento de lo planeado. Se requiere entonces de la definición de una base, un estándar o un indicador de la gestión es decir el nivel de desempeño esperado, unidad de medida para una acción o un objetivo.

La medición del rendimiento real:

En esta etapa del proceso se evalúa el grado de rendimiento real sobre los parámetros preestablecidos. Para ello se recurre a diferentes fuentes como:

La observación directa tiene como ventaja proveer información no filtrada a través de otra persona. Sin embargo, demanda mucho tiempo y siempre estará sujeta a los sesgos personales del observador.

Datos estadísticos: La accesibilidad actual de los sistemas informáticos ha permitido expresar la información a través de datos estadísticos. Este recurso no se limita sólo a datos numéricos sino también gráficos, diagramas de barras, entre otros. Si bien este tipo de informes permite visualizar rápidamente datos numéricos, la información que ofrecen pasa a ser limitada al no poder informar sobre factores importantes de tipo subjetivos.

La comparación del rendimiento real con un estándar:

En esta etapa del proceso se determina el grado de variación entre el rendimiento real y el estándar en esta etapa es crítico para el administrador determinar el rango de variación aceptable este parámetro fijado de antemano, permitirá reconocer aquellas desviaciones que exceden dicho rango considerándolas significativas.

El administrador considerará entonces aquellas desviaciones significativas en particular por la magnitud y dirección de esas variaciones.

La identificación y el análisis de las desviaciones: La tarea del administrador requerirá avanzar en el análisis de las causas que dieron origen a esas desviaciones. Para ello deberá valerse de herramientas y la información necesaria para identificar las causas más probables. Esta tarea garantizará el diseño de acciones correctivas más eficientes.

La definición y de las acciones correctivas: Identificadas y analizadas las desviaciones significativas se avanza hacia el diseño e implementación de las acciones correctivas. Por un lado, el administrador podrá corregir el rendimiento real si la fuente de la desviación ha sido la presencia de acciones de trabajo deficientes o bien podrá tomar la decisión de revisar el estándar.

Esta última acción puede darse cuando la desviación identificada es resultado de la utilización de un estándar poco realista. En este caso el objeto de acción correctiva es el estándar.

Munch (2010) manifiesta: Que existen 4 etapas del control, esto son los siguientes:

- **Establecimientos de estándares e indicadores:** El control implica verificar que los resultados estén de acuerdo con lo planeado, para lo cual se requiere establecer indicadores o unidades de medición de resultados.
- **Medición y detección de desviaciones:** Consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, definidas de acuerdo con los estándares establecidos, con la finalidad de detectar desviaciones. Para llevar a cabo esta función se utilizan primordialmente los sistemas de información por tanto la efectividad de la medición dependerá directamente de la fiabilidad y exactitud de la información.
- **Corrección:** Es la acción y aplicación de medidas para eliminar las desviaciones o no conformidades con relación a los estándares o indicadores.

- **Retroalimentación:** proporciona elementos para efectuar mejoras en el sistema administrativo y para prever la posible existencia de fallas y errores.

2.2.1.10.8. Importancia del control

Chiavenato (2009) manifiesta: La importancia que tiene el control, esto son los siguientes:

- Establece medidas para corregir las actividades de tal forma que se alcance planes exitosamente.
- Se aplica a todas las cosas, a las personas y a los actos.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones para que no se vuelvan a presentar en el futuro
- Es el único medio por el cual los gerentes pueden saber si las metas de la organización han sido alcanzadas.

Hernández (2012) habla: La importancia que tiene el control, esto son los siguientes:

- Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

Munch (2010) manifiesta: Que el control es de vital importancia dado que:

- Establecen medidas para corregir las actividades, de tal forma de que se alcancen los planes exitosamente.
- Se aplica a todo: a las cosas, personas y a los actos.

- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- Reduce y ahorra tiempo al evitar errores.

Definición Conceptual de la Terminología Empleada

Proceso Administrativo

Se define como un proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización a través de un esfuerzo humano coordinado y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.

Planeación

Se define como un proceso que consiste en saber que se va a hacer por anticipado, cual va ser la dirección que se va a tomar para alcanzar los objetivos de la manera más eficiente y para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.

Organización

Se define como un proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas en donde se determina que es lo que debe hacerse para lograr una finalidad establecida o planeada, dividiendo y coordinando las actividades.

Dirección

Se define como un proceso en el cual los líderes buscan influir sobre sus empleados para alcanzar determinados fines en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera con respecto a una tarea.

Control

Se define como un proceso que incluye todas las actividades que se emprende para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas y se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se estén llevando a cabo.

2.2.2. Bases teóricas de la variable productividad

2.2.2.1 Definición

Koontz & Weihrich (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.

Fuentes (2012) 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.

Fuentes (2012) 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.

2.2.2.1.1. Definiciones básicas de productividad

- **Productividad parcial**
- Es la razón entre la cantidad producida y un solo tipo de insumo.
- **Productividad de factor total**
- Es la razón entre la cantidad neta producida, y la suma asociada de los factores de estudio (mano de obra y capital).
- **Productividad total**
- Es la razón entre la producción total y la suma de todos los factores de insumo.

2.2.2.1.2. Ventajas y desventajas

A continuación, mencionaremos algunas de las ventajas y desventajas en el uso de los tipos de productividad mencionados:

Medidas de productividad parcial

Ventajas:

- Fácil comprensión.
- Fácil obtención de datos.
- Fácil cálculo de índices de productividad.
- Fácil venta de la idea a los administradores.
- Se dispone de datos sobre algunos indicadores de productividad parcial para el sector industrial.

- Buenas herramientas de diagnóstico para señalar áreas de mejoramiento de la productividad.

Desventajas:

- Se utilizan de manera aislada estas medidas. Pueden conducir a errores costosos.
- No tiene manera de explicar los aumentos en los costos globales.
- Tiende a señalar como culpables a áreas equivocadas del control administrativo.
- El control de las utilidades a través de las medidas parciales pueden ser un enfoque “al tanteo”.

Medidas de productividad de factor total:

Ventajas:

- Es relativamente fácil obtener datos.
- Casi siempre son atractivas desde el punto de vista de los economistas.

Desventajas:

- No capta el impacto de los materiales y los insumos de energía.
- El enfoque de valor agregado para una empresa no es muy apropiado, ya que es complicado que los administradores operativos relacionen el valor agregado producido con la eficiencia en la producción.
- No es apropiado cuando los costos de los materiales son considerables.
- Solo se consideran los insumos, la mano de obra y capital.

Medidas de productividad total:

Ventajas:

- Considera toda la producción y los insumos cuantificables.
- El control de las utilidades a través de este método es un beneficio tremendo para la alta administración.
- Si se usa junto con medidas parciales, puede guiar al administrador de una manera efectiva.

- Se relaciona fácilmente con los costos totales.

Desventajas:

- Es relativamente difícil obtener datos para cálculos a nivel de producción y cliente.
- Al igual que las medidas parciales, y la de factor total, no toma en cuenta los factores intangibles.

2.2.2.2. Productividad en la empresa

Si los países tienen que mejorar sus niveles de productividad y sus tasas de crecimiento, la lucha debe comenzar a nivel empresa. Para que la lucha sea efectiva, esta debe de ser formal y basarse en estrategias que giren en torno a un patrón común que hoy en día se conoce como el “ciclo de productividad”, mismo que propone el seguimiento de estos pasos:

2.2.2.2.1. Ciclo de productividad

Paso 1.- Medición de la productividad.

Paso 2.- Evaluación de la productividad.

Paso 3.- Planeación de la productividad.

Paso 4.- Mejoramiento de la productividad.

2.2.2.2.2. Ventajas de la productividad en las empresas

Las ventajas para una empresa por contar con una mejor productividad son:

- Mayores utilidades, ya sea por mayor margen de utilidad, o por un mayor volumen de ventas.
- Ingresos mayores para los empleados.
- Mayor margen de seguridad en el mercado, es decir, mayor competitividad.
- Inmejorables oportunidades de expansión.
- Prestigio social.

Ahora bien, como empresa, medir la productividad puede traer las siguientes ventajas:

- Evaluar la eficiencia en la conversación de recursos.
- Simplificar la conversación de recursos.
- Otorgar prioridades a objetivos reales.
- Modificación paulatina y acertada de las metas de productividad.
- Definir estrategias de mercado, crecimiento y desarrollo.
- Planear niveles de utilidad.
- Negociaciones salariales efectivas y realistas.
- Evaluar niveles de competitividad en la empresa.

Ingenieros, contadores y administradores han adoptado diferentes puntos de vista para medir la productividad, el ingeniero industrial, así como el economista, dan a la productividad el enfoque de índices y utilidad para su medición; los administradores hablan de razones financieras y del enfoque de arreglos para referirse a la medición de la productividad; sin embargo, los contadores dan el enfoque de presupuestos, capital y costo unitario.

Un índice es una cantidad que muestra los cambios a través del tiempo, de una magnitud que no es susceptible de medida, o de observación directa en la práctica.

A continuación, se describirán modelos de medición de la productividad en la empresa (unidad económica fundamental en una economía), los cuales tratan de describir el sentido actual de la productividad en este tipo de organizaciones.

2.2.2.3. Modelos de productividad

2.2.2.3.1. Modelo de Kendrick – Creamer

Productividad total.

Productividad factor total.

Productividad parcial.

Kendrick & Creamer adoptaron la postura de que mejoras a la productividad se obtiene a través de medir y analizar índices de productividad total, junto con medidas parciales.

Una ventaja del uso de productividades es que, utilizando este tipo de medidas, podemos indicar los ahorros logrados en cada uno de los insumos por unidad de producción.

2.2.2.3.2. Modelo de Craig – Harris

Criticaron el uso indiscriminado de medidas parciales y totales de productividad, y proponen un modelo de flujo de servicio; los insumos físicos se convierten en pesos que son pagados por el servicio que dichos insumos proporcionan.

Ellos entienden la productividad como una medida de la eficiencia en el proceso de conversión de recursos.

$$Pt = \frac{\textit{Producción total}}{L + C + R + Q}$$

L = Mano de obra.

C = Insumos de capital.

R = Refacciones y materia prima.

Q = Otros bienes y servicios.

2.2.2.3.3. Modelo APC (American Productivity Center)

Este modelo favorece una medida que relaciona la rentabilidad con la productividad, y el factor de recuperación del precio.

$$\frac{\textit{Ventas}}{\textit{Costos}} = \frac{\textit{Producción en el periodo} * \textit{Precio de venta}}{\textit{Insumos utilizados} * \textit{Costos unitarios std}}$$

Este desglose podemos ampliarlo de la siguiente manera:

$$\textit{Productividad en el periodo} = \frac{\textit{Producción en el periodo}}{\textit{Insumos utilizados en el periodo}}$$

$$\textit{Factor de recuperación del precio} = \frac{\textit{Precio de venta}}{\textit{Costos unitarios std}}$$

El factor de recuperación del precio (FRP), es un factor que capta el efecto de la inflación al pasar el costo inflacionario de los materiales al mercado. La variación del FRP en el tiempo, indica si los cambios en el costo de los insumos se absorben, se pasan, o se sobre compensan en el precio de la producción de las empresas

2.2.2.4. Indicadores de productividad

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

2.2.2.4.1. Eficiencia

Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados, transformándose en productos.

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

2.2.2.4.2. Efectividad

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad 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.

2.2.2.4.3. Eficacia

Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. 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.

2.2.2.5. Factores que influyen en la productividad

Fuentes (2012) 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.

2.2.2.5.1. 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.

2.2.2.5.2. 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 incentivos y recompensas relacionados estrechamente con los objetivos y la estrategia.
- Ejercer el liderazgo estratégico, moldear valores, espíritu innovador, reforzar normas y conducta ética.

2.2.2.6. Factores para mejorar la productividad

2.2.2.6.1. Productividad

Que existen dos factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad.

2.2.2.6.2. 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.

2.2.2.6.2.1. 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 al 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 notablemente resultados. Además, se pone énfasis en las materias primas y los materiales indirectos.

2.2.2.6.2.2. Factores blandos

- **Personas.** 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 sistémico 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.

2.2.2.6.3. 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 tiene los siguientes:

2.2.2.6.3.1. 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

2.2.2.6.3.2. 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.

2.2.2.6.3.3. 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.

2.2.2.6.3.4. 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 y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia.

2.2.2.6.3.5. Administración pública e infraestructura

Comprende las leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que repercuten directamente en la productividad.

Fuentes (2012) indican: Que la productividad es una combinación de las variables de persona y operaciones. Señalan que W. Edward Deming, consultor en administración y experto en calidad, señaló 14 puntos para mejorar la productividad de la gerencia:

- Crear constancia en los propósitos.
- Adoptar una nueva filosofía.
- Terminar con la práctica de comprar a los más bajos precios.
- Establecer liderazgo.
- Eliminar slogans vacíos.
- Eliminar cuotas numéricas.
- Establecer entretenimiento dentro del trabajo.
- Desechar temores.
- Romper barreras entre departamentos.
- Tomar acciones para lograr la transformación.
- Mejorar constantemente y siempre el proceso de producción y servicio.
- Desistir de la dependencia en la inspección en masa.
- Remover barreras para apreciar la mano de obra.
- Reeducar vigorosamente.

Así mismo señalan las reglas para el éxito de la productividad:

- Tratar a las personas con respeto y confianza.
- Ser innovador y no un imitador, ser líder y no un seguidor, en todos los productos y servicios.
- Aplicar sistemáticamente la regla de las 3P, por la cual el éxito depende de la planeación, la preparación y la paciencia.
- Implementar un programa de participación en las ganancias en función a los resultados en materia de productividad total.
- Ser plenamente optimista al gestionar el cambio.
- Administrar la tecnología con un sentido total e integrador.

- Enfocarse y pensar en términos sistémicos e interdisciplinarios, y no en pensamientos y actitudes funcionales.
- Hacer prevalecer el trabajo en equipo por sobre las actitudes individualistas.
- Practicar la administración con el ejemplo.
- Imponerse objetivos altos.
- Busca permanentemente el salto cuantitativo y cualitativo.

2.2.2.7. Cómo impulsar incrementos sostenidos en productividad

2.2.2.7.1. A nivel empresa

Impulsar crecimientos en productividad debe ser la preocupación de las empresas nacionales, es importante decir que, con incrementos sostenidos en las tasas de productividad, se elevará el índice de competitividad de las mismas empresas, permitiéndoles mayores oportunidades de aumentar sus actividades en mercados internacionales propiciando de esta manera una mayor captación de divisas por el país, y por consiguiente una mejor estabilidad económica nacional.

Para hablar del crecimiento en las tasas de productividad de las empresas (unidad económica básica de un país), es necesario hablar de dos pasos importantes del ciclo de productividad.

Sobre este ciclo estableceremos nuestras ideas acerca de impulsos al crecimiento sostenido de productividad.

Es necesario que todas y cada una de las empresas establezcan programas encaminados a desarrollar este concepto.

A continuación, desarrollaremos la finalidad de los dos pasos del ciclo de productividad en cuya aplicación va el impulso al crecimiento productivo en las empresas.

2.2.2.7.1.1. Medición de la productividad

Medir la productividad en las empresas constituye el primer paso para promover su crecimiento. La finalidad de empezar por este paso (medir), es definir desde el principio el modelo de productividad que se aplicará a la empresa y es muy importante adecuarlo a las necesidades de la misma. Otro punto de importancia para empezar midiendo, es conocer la situación actual de la empresa para poder observar la efectividad de los programas que se establezcan.

El mejor modelo para una empresa no es aquel que teóricamente es el más novedoso o reconocido, sino aquel que abarca de manera objetiva todos los aspectos importantes y determinantes en la productividad, estableciendo medidas confiables que revelen la situación real de la empresa.

Medir la productividad tiene las siguientes ventajas para las empresas que lo hacen:

- Evaluar la eficiencia en la conversión de recursos.
- Simplificación en la planeación de recursos.
- Otorgar prioridad a objetivos.
- Modificar paulatinamente metas en los niveles de productividad.
- Definir estrategias de mercado, crecimientos realistas.
- Negociaciones salariales efectivas y realistas.
- Planear niveles de utilidad.
- Evaluar niveles de competitividad.

Una vez definido el modelo y su estructura, es necesario proceder a medir la productividad actual de la empresa con el objetivo de compararnos con nuestro sector industrial y tener referencia de comparación para evaluar las acciones encaminadas a incrementar la productividad.

2.2.2.7.1.2. Evaluación de la productividad

El siguiente paso para impulsar el crecimiento en productividad es la evaluación, esta fase forma la parte transitoria entre la medición y la planeación de aquí su importancia para la planeación del desarrollo productivo a nivel empresarial.

Concentraremos nuestra atención en el establecimiento de una metodología de evaluación. Las tareas para lograr este objetivo son:

- Desarrollar una expresión para el cambio en la productividad total entre dos periodos sucesivos y derivar las maneras en que puede ocurrir este cambio.
- Desarrollar un método para obtener valores presupuestados de productividad total, y compararlos con los valores reales correspondientes.
- Establecer un método para evaluar la productividad total.

2.2.2.7.2. Modelo de Vroom

Chiavenato (2014) menciona: A Vroom, quien propuso el modelo situacional, en la cual muestra que el nivel de productividad depende de tres fuerzas básicas de cada individuo, que son:

- **Expectativas:** Son los objetivos del individuo, los cuales pueden incluir dinero, seguridad de empleo, aceptación social, reconocimiento e infinidad de combinaciones entre ellos.
- **Recompensas:** Es la relación que percibe el individuo entre la productividad y el alcance de sus objetivos.
- **Relaciones entre expectativas y recompensas:** Es la capacidad que percibe el individuo para aumentar su productividad con miras a satisfacer sus expectativas con las recompensas.

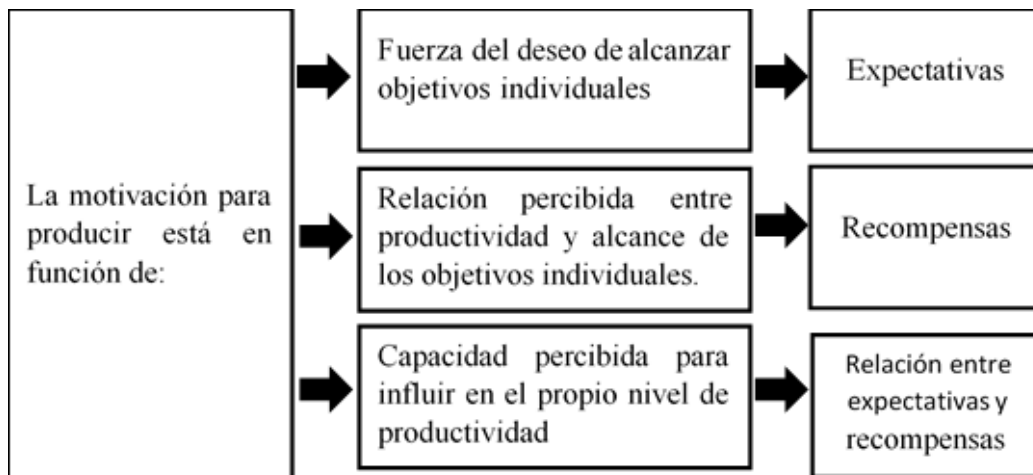


Figura 1. Las Tres Dimensiones Básicas de la Motivación.

Fuente: Chiavenato (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración.

Estos tres factores determinan la motivación del individuo para producir en cualquier circunstancia en que se encuentre. El modelo parte de la hipótesis de que la motivación es un proceso que orienta opciones de conducta (resultados intermedios) para alcanzar un determinado resultado final.

Los resultados intermedios componen una cadena de relaciones entre medios y fines. Cuando la persona alcanza unos de sus objetivos (resultado final) lo busca por medio de varios resultados intermedios que funcionan como objetivos graduales (path goal) para alcanzar el objetivo final.

Instrumentalidad: Cada individuo tiene preferencias relacionadas con determinados resultados finales que pretende alcanzar o evitar. Esos resultados adquieren valores. Un valor positivo indica un deseo por alcanzar cierto resultado final, mientras que un negativo indica un deseo de huir o evitar un resultado final. En consecuencia, los resultados intermedios también adquieren valores en función de su relación con los resultados finales. La relación causal entre resultados intermedios y los finales recibe el nombre de instrumentalidad. Ésta presenta valores que cambian en un rango de +1.0 a -1.0, de la misma manera que cambian los coeficientes de correlación entre dos variables. Si el individuo percibe que no existe relación alguna entre un resultado intermedio y el resultado

final, la instrumentalidad será igual a cero. Es decir, nada servirá una elevada productividad.

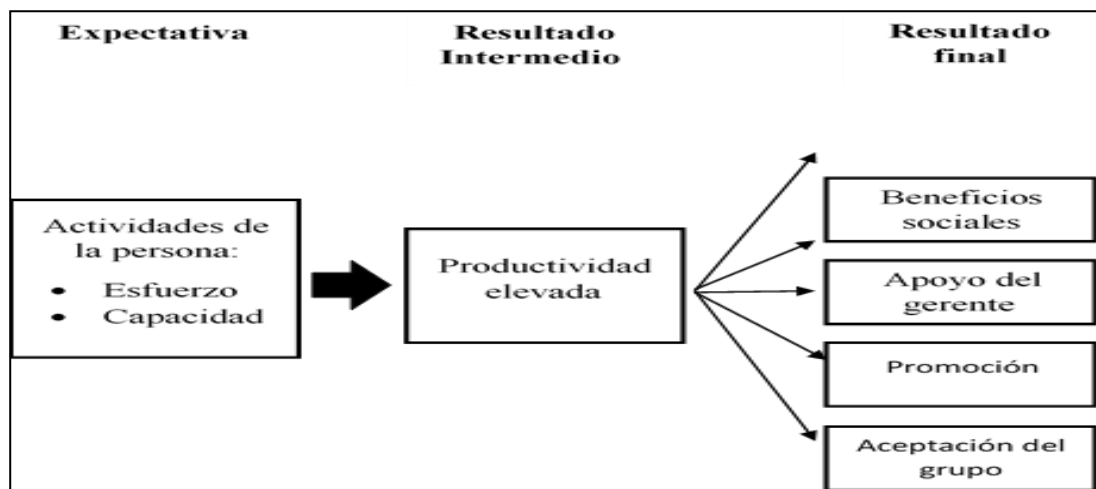


Figura 2. Modelo de Expectativa.

Fuente: Chiavenato (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración.

El modelo situacional de Vroom se basa en objetivos graduales, así como en la hipótesis de que la motivación es un proceso que gobierna la elección entre conductas. El individuo percibe las consecuencias de cada posibilidad de acción como un conjunto de posibles resultados que se derivan de su conducta. Esos resultados constituyen una cadena entre medios y fines. Cuando el individuo percibe un resultado intermedio (por ejemplo, una productividad elevada) busca medios para alcanzar un resultado final (como dinero, prestaciones sociales, apoyo del supervisor, promoción o aceptación del grupo).

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de la Investigación

3.1.1. Tipo de estudio

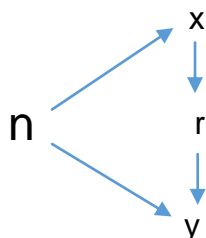
La presente investigación es de tipo no experimental de corte transversal, donde se obtuvo la relación entre las variables de proceso administrativo y productividad.

Hernández (2014) sostiene: La investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables, lo que se hace en este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes no provocadas intencionalmente, así mismo el diseño transversal recolecta datos en un solo momento y en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Los diseños de investigación de tipo transversal recolectan datos en un solo momento y en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

3.1.2. Diseño



Leyenda:

x: Proceso administrativo

y: Productividad

n: Muestra

r: Relación de las variables

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población del presente estudio está conformada por 120 pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador.

Hernández (2014) dice: Que la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, las poblaciones deben situarse claramente entorno a sus características de contenido del lugar y en el tiempo.

3.2.2. Muestra

La muestra está conformada por 60 supervisores de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador, siendo una muestra probabilística de tipo aleatoria simple, es decir es un subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo por esta.

El procedimiento hecho según la fórmula de cómo se halló los 60 que componen la muestra.

Tabla 1
Tamaño muestral para una proporción con marco muestral conocido.

$$n = \frac{N * Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}$$

Marco muestral	N	120
Error Alfa	α	0.050
Nivel de Confianza	$1-\alpha$	0.975
	Z (1-	
Z de (1- α)	α)	1.960
Atributo Estudio Previo. / Prob.	p	0.730
Complemento de p	q	0.270
Precisión	d	0.080
Tamaño de la muestra	n	59.82

Elaboración propia.

Tabla 2
Composición de la muestra

Rama de actividad	Muestra
Sector manufacturera de muebles	60

Elaboración propia.

3.3. Hipótesis

Hipótesis General

El proceso administrativo se relaciona significativamente en la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador. Lima-2016.

Hipótesis Específicos

La etapa de planeación se relaciona significativamente en la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador. Lima-2016.

La etapa de organización se relaciona significativamente en la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador. Lima-2016

La etapa de dirección se relaciona significativamente en la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador. Lima-2016.

La etapa de control se relaciona significativamente en la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador. Lima-2016.

3.4. Variables – Operacionalización

3.4.1. Variables

Variable 1: “Proceso Administrativo”

Chiavenato (2009) define: Al proceso administrativo que es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planificación, organización, dirección y control de todos sus esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

Variable 2: “Productividad “

Porter (2003) define: Productividad es el vínculo que existe entre lo que se ha producido y los medios que se han empleado para conseguirlo, mediante una utilización correcta de los recursos disponibles y el tiempo. Por medio de la productividad se pone a prueba la eficiencia para desarrollar los productos y el nivel en el cual se aprovechan los recursos disponibles. La mejor productividad supone una mayor rentabilidad en cada empresa y la calidad que le confiere la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas por el cliente.

3.4.2. Operacionalización

Tabla 3

Cuadro de operacionalización de Variable "Proceso Administrativo

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	
VARIABLE N° 1 PROCESO ADMINISTRATIVO	<p>Chiavenato (2014) Se define como un proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización a través de un esfuerzo humano coordinado y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas .</p>	<p>Reyes (2011) se define como una serie de pasos para lograr un fin determinado evidenciándose para su medición en las siguientes dimensiones: Planeación, organización, dirección, control evidenciándose en un total de 46 ítems expresados el instrumento.</p>	PLANEACIÓN	Misión Establecida	1. ¿Cuenta la empresa con una misión establecida?	
					2. ¿Promueve la empresa el conocimiento de la misión?	
					3. ¿Dirige la empresa sus acciones cotidianas al logro de la misión?	
				Establecimiento Objetivos	4. ¿Cuenta la empresa con objetivos planificados?	
					5. ¿Son los objetivos de corto y largo plazo?	
					6. ¿Guardan los objetivos relación con los recursos disponibles?	
				Establecimiento de Estrategias	7. ¿Se establecen estrategias para cumplir lo planificado?	
					8. ¿Suele la empresa establecer estrategias a corto y largo plazo?	
					9. ¿Implementa la empresa continuamente nuevas estrategias para responder a su entorno?	
				Políticas Establecido	10. ¿Cuenta la empresa con políticas establecidas?	
			11. ¿Las políticas son de conocimiento del personal?			
			12. ¿Las políticas establecidas en su empresa ayudan al logro de sus objetivos planificados?			
			Procedimientos Establecido	13. ¿Cuenta la empresa con un manual de procedimientos para la elaboración de muebles?		
				14. ¿Se elaboran presupuestos para el cumplimiento de los planes?		
				15. ¿La empresa suele cumplir con sus procedimientos establecidos?		
			ORGANIZACIÓN	Organigrama Establecido	16. ¿El organigrama muestra todas las áreas de la empresa?	
					Descripción de Puesto	17. ¿El personal cumple con las tareas relacionadas con el puesto?
						18. ¿El personal tiene referencia del nivel de sus funciones y de sus responsabilidades?
			Manual de Organización y Funciones		19. ¿Considera usted que es importante la descripción de puesto?	
					20. ¿Cuenta la empresa con un manual de organización y funciones?	
					21. ¿El manual de organización y funciones ayuda a conocer las responsabilidades de trabajo?	
					22. ¿Considera que es necesario tener un manual de organización y funciones?	

			DIRECCION	Comunicación	23. ¿Dentro de la empresa existe una buena comunicación con los gerentes?
					24. ¿Considera usted que en la organización hay una buena comunicación ascendente?
					25. ¿En su opinión la empresa se preocupa por tener una buena comunicación interna?
				Liderazgo	26. ¿Las decisiones que toma su jefe se han transformado en resultados?
					27. ¿Su jefe ha ayudado a los demás trabajadores a utilizar sus habilidades para el trabajo?
					28. ¿Dentro de la empresa existe el trabajo en equipo?
				Motivación del Personal	29. ¿Se motiva al personal de la empresa?
					30. ¿Promueve la empresa la motivación del personal?
					31. ¿Busca la empresa que el personal se desarrolle tanto en lo personal como en lo profesional?
			CONTROL	Control dentro de la Empresa	32. ¿El control se aplica a todas las áreas de la empresa?
					33. ¿La empresa suele tener problemas de control interno?
					34. ¿Establece la empresa medidas de control para corregir las actividades desarrolladas?
				Supervisión de Empleado	35. ¿Se llevan a cabo observaciones y correcciones a los trabajadores?
					36. ¿Desde su punto de vista le parece apropiado que la empresa realice la supervisión a trabajadores continuamente?
					37. ¿El trabajador se siente incómodo cuando le supervisan?
				Control Preventivo	38. ¿Cuenta la empresa con un plan de contingencia?
39. ¿Siempre la empresa se asegura que los objetivos sean claros?					
Control Concurrente	40. ¿Cuenta la empresa con los recursos apropiados para el cumplimiento de la producción?				
	41. ¿El personal se concentra durante el proceso de trabajo?				
	42. ¿El jefe se encarga de monitorear operaciones y actividades en curso?				
Control Retroalimentación		43. ¿Asegura la empresa que las cosas se hagan de acuerdo con lo planeado?			
		44. ¿Cuenta la empresa con un control de retroalimentación en una situación de riesgo?			
		45. ¿El gerente comparte con el grupo de trabajo sugerencias y observaciones con el fin de mejorar su funcionamiento?			
		46. ¿Suele la empresa corregir resultados anteriores para evitar las posibles desviaciones futuras?			

Elaboración propia.

Tabla 4
Cuadro de operacionalización de Variable "Productividad"

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	
VARIABLE N° 2 PRODUCTIVIDAD	<p>Garoz (2010) es la relación entre la cantidad de productos o bienes obtenidos y los recursos utilizados a través de un sistema productivo medido en unidades de tiempo.</p>	<p>Garoz (2010) es un instrumento que sirve para medir la producción en diferentes niveles del sistema económico con los recursos consumidos. Evidenciándose para su medición en las siguientes dimensiones Producto ,planta , equipo ,capital humano evidenciándose en un total de 20 ítems expresados en instrumentos</p>	PRODUCTO	ENTRADA	1. ¿Los materiales en la fabricación de muebles cumplen con los estándares de calidad? 2. ¿Se utiliza la cantidad adecuada de materiales para la producción de muebles?	
				SALIDA	3. ¿Los muebles cumplen con los estándares de calidad? 4. ¿La cantidad de muebles producidos satisfacen la demanda del mercado? 5. ¿La salida de los muebles llega a la meta planificada cada mes?	
				Infraestructura de la planta	6. ¿La infraestructura de su centro laboral es adecuado para la producción de muebles? 7. ¿Considera que la ubicación de la planta es ideal con respecto a la ubicación donde se encuentran los clientes? 8. ¿Existen aspectos negativos de la infraestructura que influyen en la productividad de muebles? 9. ¿Cuenta con los equipos necesarios para desempeñar sus labores?	
				Equipos	10. ¿El estado de las maquinarias es el adecuado?	
				PLANTA Y EQUIPO	11. ¿Los equipos son los sofisticados como para cumplir con la producción de muebles?	
				Capacitación	12. ¿Cuenta con las habilidades necesarias para desempeñarse en el puesto asignado? 13. ¿Improvisa soluciones sin necesidad de pedir ayuda a los demás? 14. ¿Actualiza sus conocimientos llevando estudios adicionales referentes a su área en su organización?	
				CAPITAL HUMANO	Remuneraciones	15. ¿Los salarios van de acorde a su trabajo asignado? 16. ¿Existen bonificaciones por el tiempo extra? 17. ¿Considera que su salario está en promedio al mercado?
					Gestión del conocimiento	18. ¿Las evaluaciones de desempeño en su organización son realizadas con personal de experiencia? 19. ¿Las capacitaciones dejan en usted una satisfacción? 20. ¿Considera que las capacitaciones le ayudan a desempeñarse mejor?

Elaboración propia.

3.5. Métodos y Técnicas de Investigación

Las principales técnicas que se utilizaron en la presente investigación son:

- Encuestas
- Análisis Documental
- Observación

Los principales instrumentos que se utilizaron en la presente, investigación son los siguientes:

- Guía de entrevista
- Cuestionario
- Guía de análisis documental
- Guía de observación

3.6. Descripción de los instrumentos utilizados

3.6.1. Instrumentos

Instrumento de la variable del proceso administrativo

Ficha técnica del instrumento de la variable del proceso administrativo

Nombre del Instrumento: Encuesta para describir la variable del proceso administrativo en las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador Lima-2016

Autor: Campos Romero Omar Eduardo

Procedencia: Universidad Autónoma del Perú

Duración: 20 Minutos

Ámbito de Aplicación: Supervisores de la empresa

Edad de Aplicación: De 18 a 60 años

Instrumento de la variable de productividad

Ficha técnica del instrumento de la variable de Productividad

Nombre del Instrumento: Encuesta para describir la variable de productividad en las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador Lima-2016

Autor: Campos Romero Omar Eduardo

Procedencia: Universidad Autónoma del Perú

Duración: 20 minutos.

Ámbito de Aplicación: Supervisores de la empresa

Edad de aplicación: De 18 a 60 años.

3.7. Análisis Estadístico e Interpretación de los datos

El análisis propuesto son los siguientes pasos:

Para la organización de los datos a recoger, se implementará bases de datos de las Variables en estudios los cuales serán sometidas a un análisis estadístico en el Programa SPSS, para obtener las correlaciones.

Para evaluar el comportamiento de los datos recogidos y comprobar potenciales problemas en ellos, se procederá a la elaboración del análisis exploratorio de datos (EDA - exploratory data analysis). Con este análisis se verificará si algunos supuestos importantes (valores extremos, valores perdidos, descriptivas iniciales, etc.) se cumplen.

Para el análisis descriptivo correlacional de las variables, se obtendrán puntajes y se organizará su presentación en medias, varianzas, Desviación Típica, máximos, Mínimos, además de su distribución, confiabilidad.

Para el análisis de los resultados se desarrollará la interpretación de los valores estadísticos y se establecerá los niveles de Asociación, además de la contratación de las hipótesis.

Se presentará Tablas y figuras por variable y dimensiones

Se reflexionará y se discutirá sobre los resultados, por variable.

Se elaborará conclusiones y recomendaciones sobre los resultados.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS
RESULTADOS

4.1. Análisis de la Fiabilidad

Tabla 5
Fiabilidad Proceso Administrativo

Alfa de Cronbach	N de elementos
,913	46

Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla 5 de análisis de confiabilidad de la variable del proceso administrativo, nos indica que la prueba presenta una confiabilidad muy alta, esto quiere decir que el referido instrumento puede ser utilizado.

Tabla 6
Fiabilidad Productividad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,810	20

Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla 6 de análisis de confiabilidad de la variable de productividad, nos indica que la prueba presenta una confiabilidad muy alta, esto quiere decir que el referido instrumento puede ser utilizado.

4.2. Descriptivas Generales

4.2.1. Descriptiva de la Primera Variable

Tabla 7
Análisis Descriptivo del "Proceso Administrativo"

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Bajo	18	30,0	30,0	30,0
Regular	30	50,0	50,0	80,0
Alto	12	20,0	20,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Elaboración propia.

En la tabla 7, observamos que 30 supervisores que representan el 50 % de la muestra en estudio consideran un nivel regular en la variable del proceso administrativo, de la misma manera 18 supervisores que representan el 30 % consideran un nivel bajo y finalmente 12 supervisores que representan el 20% lo consideran un nivel alto.

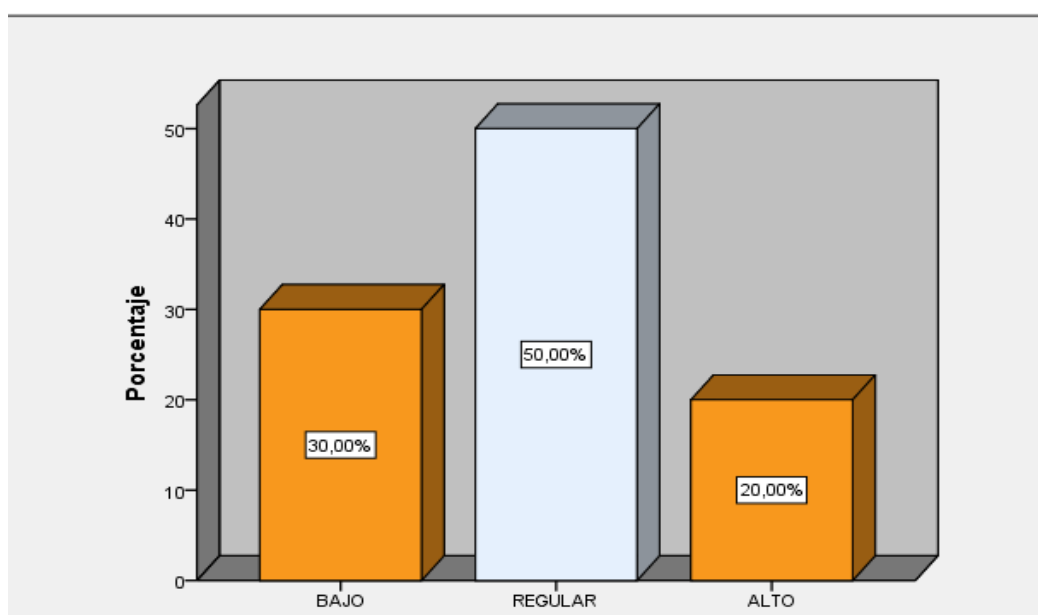


Figura 3. Descripción de los Porcentajes del “Proceso de Planeación”
Elaboración propia.

4.2.1.1. Descriptivas de las Cuatro Dimensiones de la Primera Variable

Tabla 8
Análisis Descriptivo del “Proceso Planeación”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	18	30,0	30,0	30,0
	Regular	24	40,0	40,0	70,0
	Alto	18	30,0	30,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Elaboración propia.

En la tabla 8, observamos que 24 supervisores que representan el 40 % de la muestra en estudio consideran un nivel regular en la dimensión del proceso de planeación, de la misma manera 18 supervisores que representan el 30 %

consideran un nivel bajo, finalmente 18 supervisores que representan el 30% lo consideran un nivel alto.

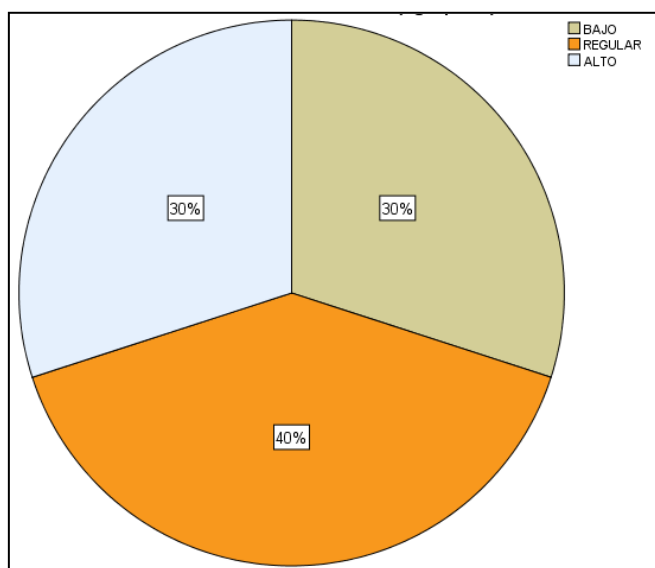


Figura 4. Descripción de los Porcentajes del “Proceso de Planeación”
Elaboración propia.

Tabla 9
Análisis Descriptivo del “Proceso de Organización”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	24	40,0	40,0	40,0
	Regular	24	40,0	40,0	80,0
	Alto	12	20,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Elaboración propia

En la tabla 9, observamos que 24 supervisores que representan el 40% de la muestra en estudio consideran un nivel bajo en la dimensión del proceso de organización, de la misma manera 24 supervisores que representan el 40% consideran un nivel regular y finalmente 12 supervisores que representan el 20% lo consideran un nivel alto.

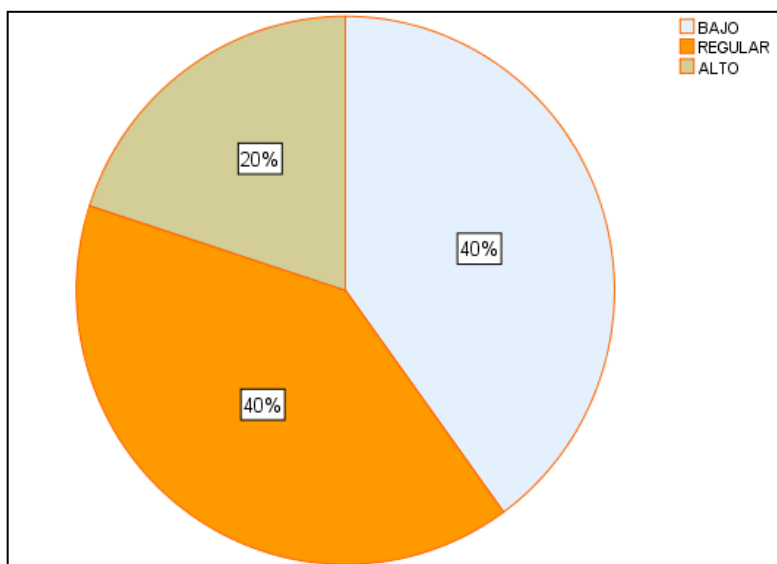


Figura 5. Descripción de los Porcentajes del "Proceso de Organización"
Elaboración propia.

Tabla 10
Análisis Descriptivo del "Proceso de Dirección"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	18	30,0	30,0	30,0
	Regular	30	50,0	50,0	80,0
	Alto	12	20,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Elaboración propia.

En la tabla 10, observamos que 30 supervisores que representan el 50 % de la muestra en estudio consideran un nivel regular en la dimensión del proceso de dirección, de la misma manera 18 supervisores que representan el 30% consideran un nivel bajo y finalmente 12 supervisores que representan el 20 % lo consideran un nivel alto.

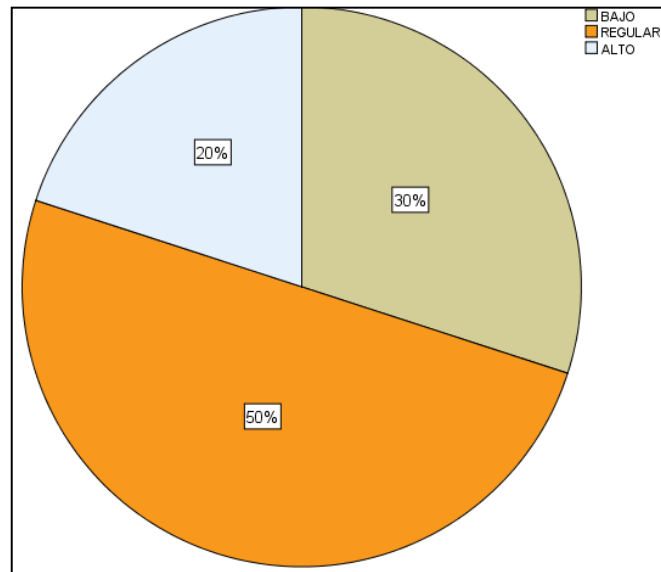


Figura 6. Descripción de los Porcentajes del “Proceso de Dirección”
Elaboración propia.

Tabla 11
Análisis Descriptivo del “Proceso de Control”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	18	30,0	30,0	30,0
	Regular	30	50,0	50,0	80,0
	Alto	12	20,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Elaboración propia.

En la tabla 11, observamos que 30 supervisores que representan el 50% de la muestra en estudio consideran un nivel regular en la dimensión del proceso de control, de la misma manera 18 supervisores que representan el 30 % consideran un nivel bajo y finalmente 12 supervisores que representan el 20% lo consideran un nivel alto.

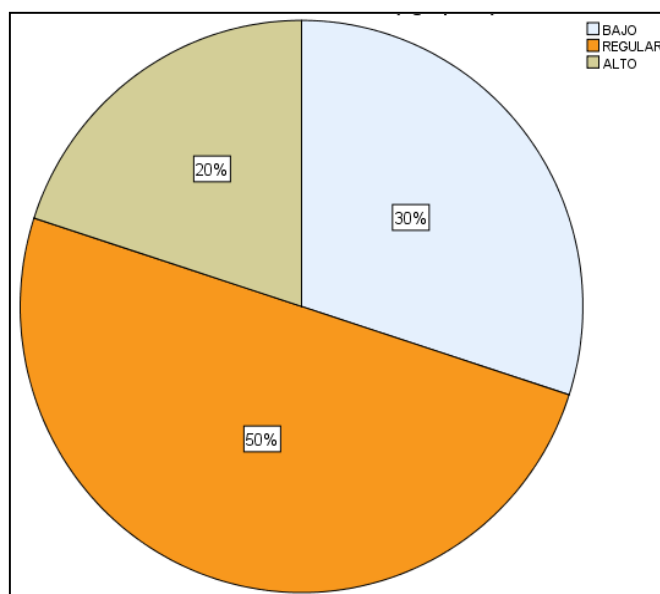


Figura 7. Descripción de los Porcentajes del “Proceso de Control”
Elaboración propia.

4.2.2. Descriptiva de la Segunda Variable

Tabla 12
Análisis Descriptivo de la “Productividad”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	24	40,0	40,0	40,0
	Regular	18	30,0	30,0	70,0
	Alto	18	30,0	30,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Elaboración propia.

En la tabla 12, observamos que 24 supervisores que representan el 40 % de la muestra en estudio consideran un nivel bajo en la variable de productividad, de la misma manera 18 supervisores que presentan el 30 % consideran un nivel regular y finalmente 18 supervisores que representan el 30 % lo consideran un nivel alto.

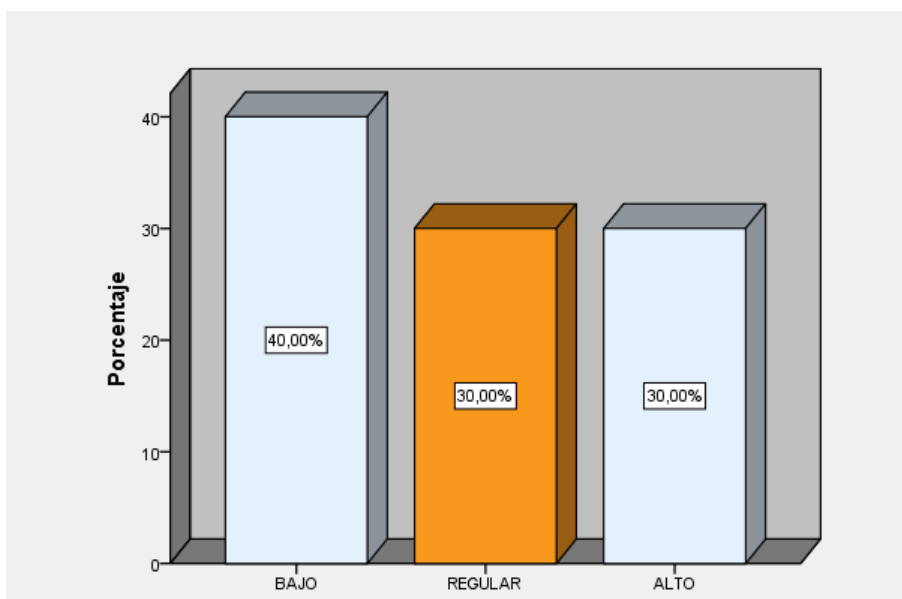


Figura 8. Descripción de los Porcentajes de la "Productividad"
Elaboración propia.

4.2.2.1. Descriptivas de las Cuatro Dimensiones de la Segunda Variable

Tabla 13
Análisis Descriptivo del "Producto"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	24	40,0	40,0	40,0
	Regular	30	50,0	50,0	90,0
	Alto	6	10,0	10,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Elaboración propia.

En la tabla 13, observamos que 30 supervisores que representan el 50% de la muestra en estudio consideran un nivel regular en la dimensión del producto, de la misma manera 24 supervisores que representan el 40 % consideran un nivel bajo y finalmente 6 supervisores que representan el 10% lo consideran un nivel alto.

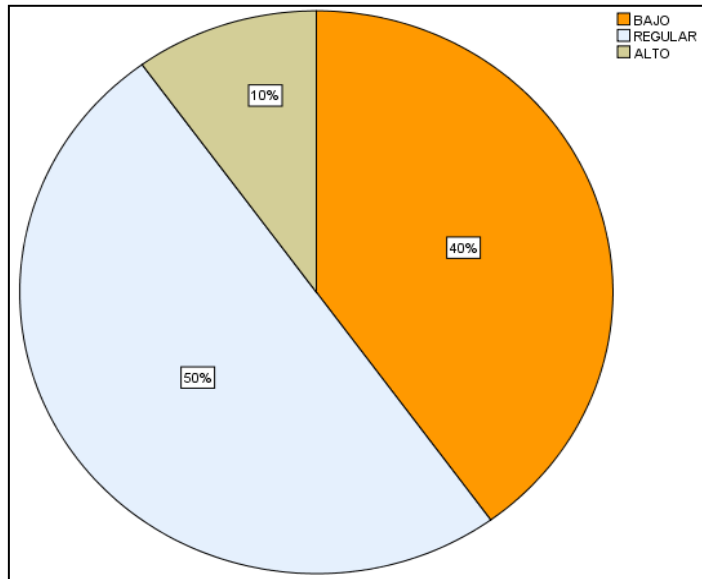


Figura 9. Descripción de los Porcentajes del "Producto"
Elaboración propia.

Tabla 14
Análisis Descriptivo de "Planta y Equipo"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	24	40,0	40,0	40,0
	Regular	24	40,0	40,0	80,0
	Alto	12	20,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Elaboración propia

En la tabla 14, observamos que 24 supervisores que representan el 40% de la muestra en estudio consideran un nivel bajo en la dimensión de planta y equipo, de la misma manera 24 supervisores que representan el 40 % consideran un nivel regular y finalmente 12 supervisores que representan el 20% lo consideran un nivel alto.

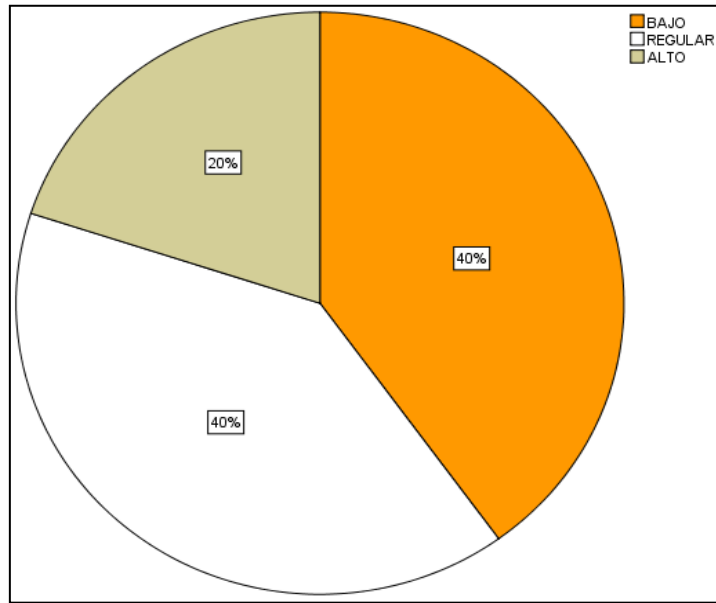


Figura 10. Descripción de los Porcentajes de “Planta y Equipo”
Elaboración propia.

Tabla 15
Análisis Descriptivo del “Capital Humano”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	18	30,0	30,0	30,0
	Regular	30	50,0	50,0	80,0
	Alto	12	20,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Elaboración propia

En la tabla 15, observamos que 30 supervisores que representan el 50% de la muestra en estudio consideran un nivel regular en la dimensión del capital humano, de la misma manera 18 supervisores que representan el 30 % consideran un nivel bajo y finalmente 12 supervisores que representan el 20% lo consideran un nivel alto.

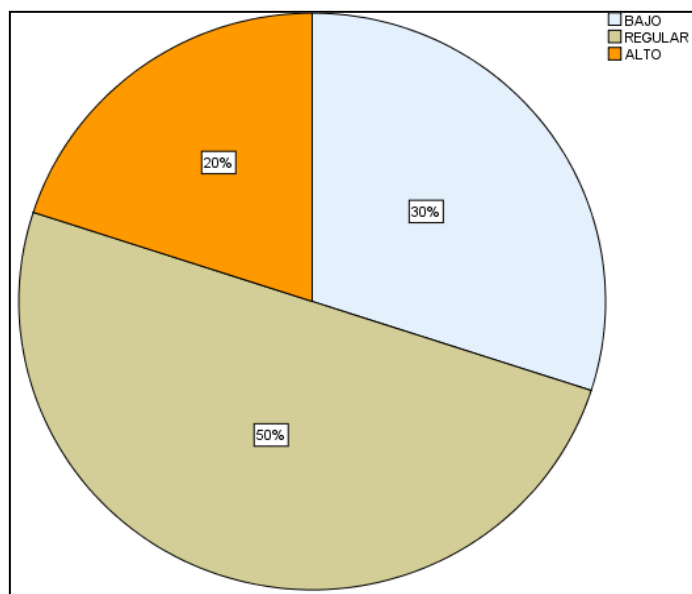


Figura 11. Descripción de los Porcentajes del "Capital Humano"
Elaboración propia.

4.3. Prueba de Normalidad

Tabla 16

Prueba de normalidad de las variables proceso administrativo y productividad

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Proceso Administrativo.	,244	60	,000	,865	60	,000

Elaboración propia.

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Productividad	,239	60	,000	,855	60	,000

Elaboración propia.

En la tabla 16, de la prueba de normalidad se observa que el estadístico Kolmogorov-Smirnov tiene un valor P, 000 esto indica que se debe utilizar una prueba no paramétrica (Rho de Spearman).

4.4. Procedimientos Correlacionales

4.4.1. Procedimiento Correlacional entre Ambas Variables y su Gráfica de la Correlación

Ha: Existe relación significativamente entre el proceso administrativo y la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador Lima-2016.

Ho: No existe relación significativamente entre el proceso administrativo y la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador Lima-2016.

Tabla 17
Análisis de la correlación entre las variables proceso administrativo y productividad

			Productividad	Proceso Administrativo
Rho de Spearman	Productividad	Coeficiente de correlación	1,000	,935**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Proceso administrativo	Coeficiente de correlación	,935**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

Elaboración propia.

En la tabla 17, se presenta una correlación alta entre la variable del proceso administrativo y la productividad (Rho de Spearman al 0.935), asimismo el cual nos indica que existe una relación positiva entre las variables en estudio, el cual permite rechazar la hipótesis (Ho), y aceptar que: Existe relación significativamente entre el proceso administrativo y la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador. Lima-2016.

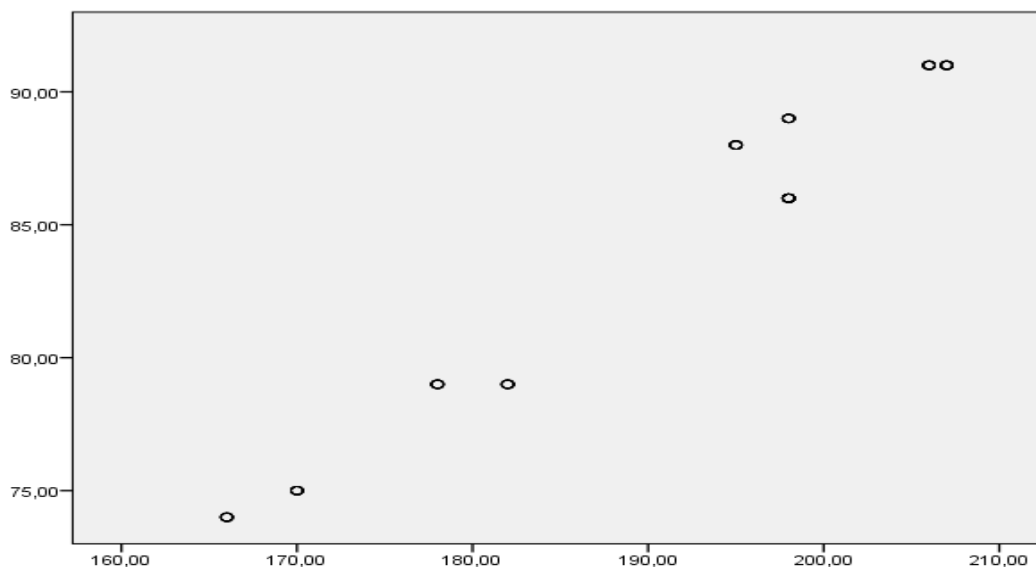


Figura 12. Cuadro de dispersión de la correlación entre variables proceso administrativo y productividad. Elaboración propia

4.4.1.1. Procedimiento Correlacional entre la Primera Dimensión y la Segunda Variable

H1: Existe relación significativamente la etapa de planeación en la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador. Lima-2016.

Ho: No existe relación significativamente la etapa de planeación en la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador. Lima-2016.

Tabla 18

Análisis de la correlación entre variables productividad y planeación

			Productividad	Planeación
Rho de Spearman	Productividad	Coefficiente de correlación	1,000	,871**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Planeación	Coefficiente de correlación	,871**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Elaboración propia

En la tabla 18 se presenta una correlación alta entre la variable de productividad y la planeación (Rho de Spearman al 0.871), asimismo el cual nos indica que existe una relación positiva entre las variable y dimensión, por lo tanto, se rechaza la hipótesis (Ho) y se acepta que: Existe relación significativamente la etapa de planeación en la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador. Lima-2016.

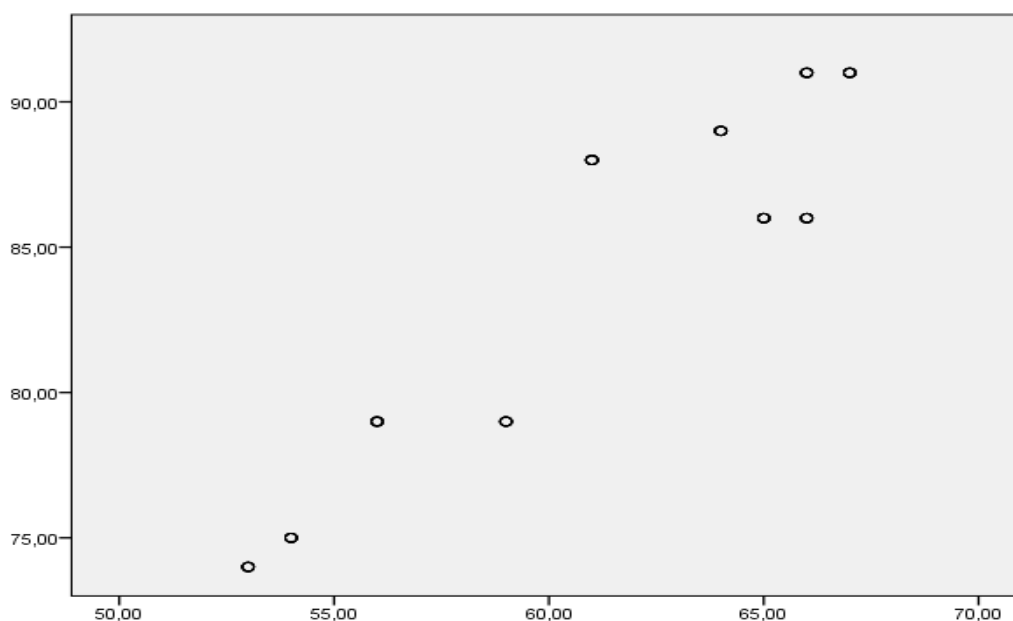


Figura 13. Cuadro de dispersión de la correlación entre variables productividad y planeación. Elaboración propia

4.4.1.2. Procedimiento Correlacional entre la Segunda Dimensión y la Segunda Variable

H2: Existe relación significativamente la etapa de organización en la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador. Lima-2016.

Ho: No existe relación significativamente la etapa de organización en la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador. Lima-2016.

Tabla 19
Análisis de la correlación entre variables productividad y organización

			Productividad	Organización
Rho de Spearman	Productividad	Coefficiente de correlación	1,000	,889**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Organización	Coefficiente de correlación	,889**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

Elaboración propia

En la tabla 19 se presenta una correlación alta entre la variable de productividad y la organización (Rho de Spearman al 0.889), asimismo el cual nos indica que existe una relación positiva entre las variable y dimensión, por lo tanto, se rechaza la hipótesis (Ho) y se acepta que: Existe relación significativamente la etapa de organización en la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador. Lima-2016.

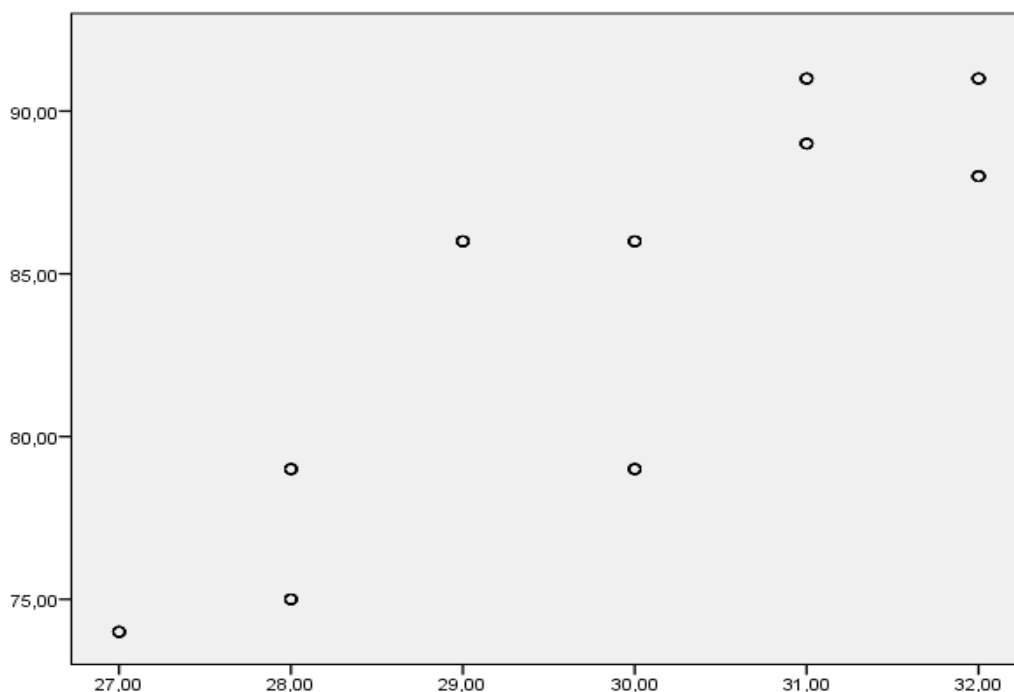


Figura 14. Cuadro de dispersión de la correlación entre variables productividad y organización. Elaboración propia

4.4.1.3. Procedimiento Correlacional entre la Tercera Dimensión y la Segunda Variable

H3: Existe relación significativamente la etapa de dirección en la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador. Lima-2016.

Ho: No existe relación significativamente la etapa de dirección en la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador. Lima-2016.

Tabla 20

Análisis de la correlación entre variables productividad y dirección

			Productividad	Dirección
Rho de Spearman	Productividad	Coefficiente de correlación	1,000	,994**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	N	60	60	
	Dirección	Coefficiente de correlación	,994**	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
N		60	60	

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Elaboración propia.

En la tabla 20 se presenta una correlación alta entre la variable de productividad y la dirección (Rho de Spearman al 0.994), asimismo el cual nos indica que existe una relación positiva entre las variable y dimensión, por lo tanto, se rechaza la hipótesis (Ho) y se acepta que: Existe relación significativamente la etapa de dirección en la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador. Lima-2016.

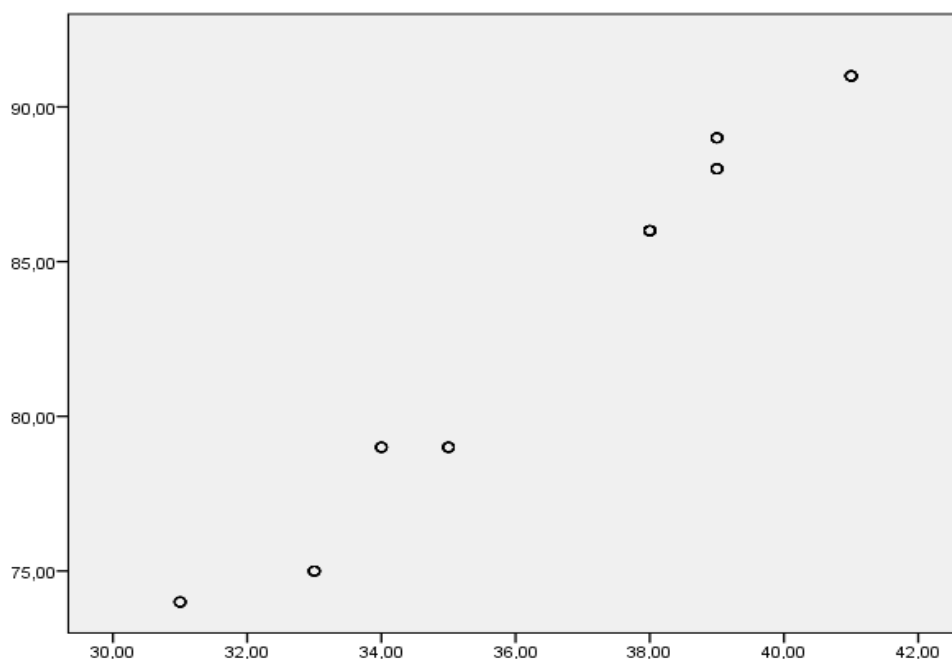


Figura 15. Cuadro de dispersión de la correlación entre variables productividad y dirección. Elaboración propia.

4.4.1.4. Procedimiento Correlacional entre la Cuarta Dimensión y la Segunda Variable

H4: Existe relación significativamente la etapa de control en la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador. Lima-2016.

Ho: No existe relación significativamente la etapa de control en la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador. Lima-2016.

Tabla 21
Análisis de la correlación entre variables productividad y control

		Productividad	Control
Rho de Spearman	Productividad	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,892**
		N	60
Control	Productividad	Coeficiente de correlación	,892**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	60

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Elaboración propia.

En la tabla 21 se presenta una correlación alta entre la variable de productividad y el control (Rho de Spearman al 0.892), asimismo el cual nos indica que existe una relación positiva entre las variable y dimensión, por lo tanto, se rechaza la hipótesis (Ho) y se acepta que: Existe relación significativamente la etapa de control en la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador. Lima-2016.

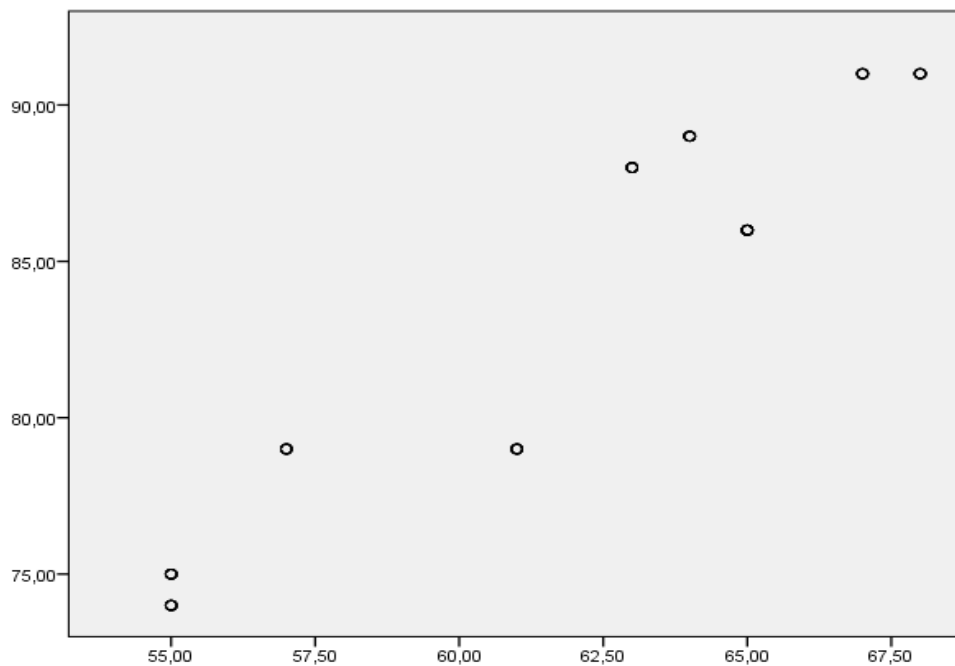


Figura 16. Cuadro de dispersión de la correlación entre variables productividad y control. Elaboración propia.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Discusión de Resultados

En la presente tesis se investigó sobre la importancia de la relación entre proceso administrativo y la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador. Lima-2016, se tomó como muestra 60 supervisores de las pequeñas empresas de las cuales se realizó encuestas de manera directa. Así mismo se realizó el procesamiento y análisis de datos de las variables del proceso administrativo y productividad teniendo como resultado un alfa de cronbach de 913. Por otra parte, la variable de productividad obtuvo como resultado en el alfa de cronbach de 810, esto nos indica que la prueba presenta una confiabilidad muy alta que quiere decir que el referido instrumento puede ser utilizado.

Según el resultado estadístico obtenido en la investigación fue que 24 supervisores que representan el 40 % de la muestra en estudio consideran un nivel bajo en la dimensión de proceso de planeación, de la misma manera 18 supervisores que representan el 30 % consideran un nivel medio y finalmente 18 supervisores que representan el 30% lo consideran un nivel alto.

Dato que se corrobora con la investigación, Sanabia & Araujo (2012) en su tesis titulada "El proceso administrativo en las pequeñas empresas comerciales dedicadas a la venta al por mayor en la Ciudad de Obregón México, desarrollado en el Instituto Tecnológico de Sonora, México. Para optar el grado de licenciado en administración, El propósito del estudio es conocer la situación actual del proceso administrativo que emplean las pequeñas empresas comerciales dedicadas a la venta al por mayor. Por lo tanto, esta investigación concluye a través de los resultados.

Una relación significativa en la etapa de planeación que corresponde a un 30% se encontró que un 23.45% es eficiente y un 6.55% como deficiente, por lo que en esta fase del proceso administrativo de las pequeñas empresas comerciales que fueron encuestadas indican que son pocas las deficiencias encontradas en esta etapa.

Según el resultado estadístico obtenido en la investigación fue que 24 supervisores que representan el 40% de la muestra en estudio consideran un nivel bajo en la dimensión proceso de organización, de la misma manera 24 supervisores que representan el 40 % consideran un nivel regular y finalmente 12 supervisores que representan el 20% lo consideran un nivel alto.

Dato que se corrobora con la investigación, Sanabia & Araujo (2012) en su tesis titulada “El proceso administrativo en las pequeñas empresas comerciales dedicadas a la venta al por mayor en la Ciudad Obregón México, desarrollado en el Instituto Tecnológico de Sonora, México. Para optar el grado de licenciado en administración, El propósito del estudio es conocer la situación actual del proceso administrativo que emplean las pequeñas empresas comerciales dedicadas a la venta al por mayor. Por lo tanto, esta investigación concluye a través de los resultados.

Una relación significativa en la etapa de organización que corresponde a un 15% se encontró que un 9% es eficiente, mientras que un 6% es deficiente, por lo que en esta fase si existen carencias dentro de las empresas, debido a que es poca la diferencia que existen entre ambas, por lo que es necesario que se preste la debida atención a estos problemas.

Según el resultado estadístico obtenido en la investigación fue que 30 supervisores que representan el 50 % de la muestra en estudio consideran un nivel regular en la dimensión proceso de dirección, de la misma manera 18 supervisores que representan el 30% consideran un nivel bajo y finalmente 12 supervisores que representan el 20 %lo consideran un nivel alto.

Dato que se corrobora con la investigación, Cori (2013) en su tesis titulada “Efectos de la aplicación inadecuada de los procesos administrativos en las Mypes de San Juan de Lurigancho”, desarrollado en la Universidad Cesar Vallejo, Lima -Perú. Para optar el grado de Licenciado en administración. En el cual se realizó un diseño de estudio descriptivo cualitativo, con una población de 227 microempresarios, del mercado 10 de Huáscar en el distrito de san juan de Lurigancho. El propósito del

estudio es determinar cuáles son los efectos de aplicar inadecuadamente los procesos administrativos (planificar, organizar, dirigir y controlar) en las pymes de san juan de Lurigancho. Por lo tanto, este trabajo concluye a través de los resultados.

Por lo tanto en la etapa de dirección, se puede observar que 36 colaboradores que representan el 25 % de la muestra en estudio consideran un nivel bajo en el proceso de dirección debido a la falta de motivación al personal hace que se sientan insatisfechos con el trato que les brinda la empresa, de la misma manera 14 colaboradores que representan el 35% consideran un nivel medio debido a la falta de supervisiones a los empleados que ocasionan que las actividades no se lleven a cabo de la forma correcta, finalmente 36 colaboradores que representan el 40 % lo consideran un nivel alto en el proceso de dirección debido a la buena comunicación ascendente.

Según el resultado estadístico obtenido en la investigación fue que 30 supervisores que representan el 50% de la muestra en estudio consideran un nivel regular en la dimensión proceso de control, de la misma manera 18 supervisores que representan el 30 % consideran un nivel bajo y finalmente 12 supervisores que representan el 20% lo consideran un nivel alto.

Dato que se corrobora con la investigación, Sanabia & Araujo (2012) en su tesis titulada El proceso administrativo en las pequeñas empresas comerciales dedicadas a la venta al por mayor en la Ciudad Obregón México, desarrollado en el Instituto Tecnológico de Sonora, México. Para optar el grado de licenciado en administración, El propósito del estudio es conocer la situación actual del proceso administrativo que emplean las pequeñas empresas comerciales dedicadas a la venta al por mayor. Por lo tanto, esta investigación concluye a través de los resultados.

Una relación significativa en la etapa de control según el valor asignado que corresponde a un 25%, se encontró que un 23.99% es eficiente, mientras que el 1.01% es deficiente, por lo que en esta fase se muestra que sí se utiliza este elemento para evitar futuros problemas y pérdidas de tiempo y dinero En las

organizaciones es fundamental que se lleve a cabo el control por lo que de no hacerlo no se establecerían las medidas para corregir las actividades para alcanzar exitosamente los planes, no se tendría un conocimiento de las causas que originan las desviaciones y se perdería el control en las personas, cosas y actos.

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

En este apartado se formulan las conclusiones producto del estudio realizado para conocer la relación entre proceso administrativo y productividad a las que he llegado en función de las hipótesis, son los siguientes.

En relación al objetivo general el cual pide “Determinar la relación entre proceso administrativo y la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador Lima-2016”, según los resultados se observa que la variable del proceso administrativo y productividad presenta una correlación alta con un valor del estadístico de Rho de Spearman de 0.935 y un p valor igual a 000 el cual nos indica que existe una relación significativa de estudio sobre su muestra de 60 supervisores de las pequeñas empresas manufacturera de muebles.

En relación al primer objetivo específico se requirió “Establecer en que forma la etapa de planeación se relaciona con la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador. Lima-2016”, dando como resultado una correlación alta con un valor del estadístico de Rho de Spearman 0.871 y un p valor igual a 000 el cual nos indica que existe una relación significativa de estudio sobre su muestra de 60 supervisores de las pequeñas empresas manufactureras de muebles.

En cuanto al segundo objetivo específico se requirió “Determinar de qué manera la etapa de organización se relaciona con la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador, Lima-2016”, dando como resultado una correlación alta con un valor del estadístico de Rho de Spearman 0.889 y un p valor igual a 000 el cual nos indica que existe una relación significativa de estudio sobre su muestra de 60 supervisores de las pequeñas empresas manufactureras de muebles.

En relación al tercer objetivo específico, el cual se solicitó “Establecer en que forma la etapa de dirección se relaciona con la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador Lima-2016”, dando como resultado una correlación alta con un valor del estadístico de Rho de Spearman 0.994 y un p valor igual a 000 el cual nos indica que existe una relación significativa de estudio sobre su muestra de 60 supervisores de las pequeñas empresas manufactureras de muebles.

En relación al cuarto objetivo específico se requirió “Determinar de qué manera la etapa de control se relaciona con la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador Lima-2016”, dando como resultado una correlación alta con un valor del estadístico de Rho de Spearman 0.892 y un p valor igual a 000 el cual nos indica que existe una relación significativa de estudio sobre su muestra de 60 supervisores de las pequeñas empresas manufactureras de muebles.

6.2. Recomendaciones

Las recomendaciones en base a las conclusiones son las siguientes:

En relación al objetivo general, se propone un modelo de coaching empresarial para lograr un desempeño eficiente en los trabajadores de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador con la finalidad que sea una herramienta útil y que ayude a los dueños de las empresas a desarrollar mejor sus funciones administrativas y a lograr una eficiente labor en sus trabajadores. Así mismo se propone la innovación tecnológica de maquinarias de última generación para mejorar la productividad y reducir las horas de trabajo.

En relación al primer objetivo específico, se propone realizar una planeación estratégica donde se declara la visión, la misión y los valores de la empresa y se analiza la situación externa e interna de la organización. Así mismo se propone mantener a los trabajadores motivados y con actitud positiva frente a las tareas diarias y el trabajo que desempeñan es clave para que todos los procesos en los cuales se encuentran involucrados sean más productivos.

En relación al segundo objetivo específico, se propone para las empresas que no cuenta con un organigrama establecido, es necesario realizarse por escrito y deben de exponerse en lugares visibles para que el personal los conozca y tenga un panorama amplio de cómo está estructurado la organización del cual forma parte. Así mismo se propone administrar bien el tiempo para llevar a cabo todas las actividades que se ha propuesto, este es uno de los principales recursos cuyo uso es necesario optimizar para aumentar la productividad.

En relación al tercer objetivo específico se propone que a través del programa de motivación contribuya como guía administrativa para lograr la efectividad operativa. Así mismo se propone la comunicación de forma estratégica ya que por medio de una buena gestión de la comunicación interna y externa se podrá establecer planes de acción que apoyen la consecución de sus objetivos y mejorar el clima laboral.

En relación al cuarto objetivo específico se propone que el supervisor encargado de la empresa comparta con el grupo de trabajo sugerencias y observaciones que sirve para estar al tanto de las inquietudes y necesidades de los trabajadores. Así mismo se propone crear planes de contingencia para enfrentar posibles situaciones adversas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- Bain, D. (2003). *La productividad* (2a ed.). Colombia: Mc Graw Hill Education.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos* (5a ed.). Colombia: Mc Graw Hill Education.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de recursos humanos* (5a ed.). Colombia: Mc Graw Hill Education.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F: Mc Graw Hill Education.
- Gaither, N & Frazier, G. (2000). *Administración de producción y operaciones*. México D.F: Thomson Editores.
- Gómez, G. (2001). *Planeación Y organización de empresas* (8a. ed). Mexico D.F: McGraw Hill Education.
- Koontz, H & Weihrich, H. (2004). *Administración de personal* (11a ed.). México D.F: Prentice Hall Hispanoamerica S.A.
- Koont, H & Weihrich, H. (1998). *Administración de personal* (11a ed.). México D.F: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
- Koontz, H & Wihrich, H. (1998). *Administración* (11a ed.). México D.F: Mc Graw Hill Education.
- Mercado, H. (2001). *Administración aplicada teoría y práctica primera parte* (2a. ed). Mexico: Limusa S.A. de C.V.

Mercado, H. (2001). *Administración aplicada teoría y práctica segunda* (2a. ed). Mexico: Limusa S.A. de C.V.

Reyes, A. (2011). *Administración de empresas*. México: Pearson Education.

Rodríguez, J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. (5a. ed). México D.F: Thomson Editores.

Rodríguez, J. (2004). *Pymes deficiencias administrativas* (8a. ed). México D.F: Thomson Editores.

Recursos online

Chiavenato, I. (7 de abril de 2009). *Gestión del talento humano* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://librosgratisparaeluniversitario.blogspot.pe/2014/04/administracion-proceso-administrativo.html>

Cuentas, M. (23 de octubre de 2010). *70% de las Mypes fracasan en su negocio*. Recuperado de <http://larepublica.pe/23-10-2010/70-de-las-mypes-fracasan-en-su-negocio>

Garoz, P. (15 de mayo de 2010). *El mercado de trabajo, los salarios y la productividad*. Recuperado de: <http://definnzas.com/2009/05/25/concepto-de-productividad/>

Guevara, C. (8 de octubre de 2005). *El proceso administrativo en las pequeñas empresas en la ciudad de Veracruz*. Recuperado de https://scholar.google.com.pe/scholar?q=Guevara%2C+R.+%282005%29&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5&as_vis=1

- Hernández, L. (23 de octubre de 2012). *Proceso administrativo*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://procesoadministrativo01.blogspot.pe/2012/10/objeto-de-estudio-1-proceso.html>
- Hernández, S. (14 de septiembre del 2013). *Metodología de la investigación*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/blanco_s_nl/capitulo_3.pdf
- Lefcovich, M. (21 de mayo de 2004). *La mejora continua aplicada a las actividades y proceso administrativo*. Recuperado de http://www.degerencia.com/articulo/la_mejora_continua_aplicada_a_las_actividades_y_procesos_administrativo_burocraticos
- Ministerio de trabajo y promoción del empleo (8 de febrero de 2016). *Situación del proceso administrativo en las pymes*. Recuperado de <http://larepublica.pe/tag/ministerio-de-trabajo>
- Ministerio de trabajo y promoción del empleo (2 de octubre de 2014). *Programa de estadísticas y estudios laborales*. Lima, Perú. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/PEEL_Empleo_LIMA_METROPOLITANA_2007.pdf
- Munch, L. (2010). *Fundamentos de administración*. Recuperado de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/112002/112002-201501/Referencia_Unidad_1/Administracion.gest_.org_.enfoc_.proc_.adm_.Munch_redacted.pdf
- Ministerio del trabajo y promoción del Empleo (3 de agosto de 2009). *Boletín de Economía Laboral*. Recuperado de: http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL_39.pdf

Porter, M. (22 de abril 2003). *La productividad como factor de competitividad para las Pymes*. Recuperado de <http://www.cesa.edu.co/Pdf/El-Cesa/36.La-Productividad-como-Factor-de-competitividad-de-las-Pyme-CPAE.pdf>

Velázquez, G. (13 de mayo 2007). *Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales*. Recuperado de <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/7235/1/REXTN-MS13-06-Velazquez.pdf>

Wynn, S. (15 de setiembre de 2007). *Factores que limitan el crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú*. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094>

Tesis

Benavides, C. (2012). *Calidad y productividad en el sector hotelero Andaluz* (Tesis de Doctoral). Repositorio de la Universidad de Málaga. Recuperada de: <http://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/5049/Tesis%20Doctoral%20de%20Carlos%20Guillermo%20Benavides%20Chic%C3%B3n.pdf?sequence=1>

Castro, Y. (2010). *Gestión administrativa de la empresa NYC distribuciones. C.A. Ubicada en la zona industrial III* (Tesis de licenciatura). Portal de Tesis Latinoamericanas de la Universidad de Chile. Recuperado de <http://www.tesislatinoamericanas.info/index.php/record/view/47572>

Cori, J. (2013). *Efectos de la aplicación inadecuada de los procesos administrativos en las Mypes de San Juan de Lurigancho* (Tesis de licenciatura). Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo. Recuperado de <http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/CIENTIFI-K/article/view/278>

Fuentes, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad* (Tesis de licenciatura) Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>

Sanabia, A. & Araujo, E. (2012). *El proceso administrativo en las pequeñas empresas comerciales dedicadas a la venta al por mayor en la ciudad de obregón* (Tesis de licenciatura) Instituto Tecnológico de Sonora, México. Recuperado de http://biblioteca.itson.mx/dac_new/tesis/198_almara_sanabia.pdf

ANEXOS

Anexo 01: Reporte turniting final

Feedback Studio - Mozilla Firefox
https://ev.turnitin.com/app/carta/es/?u=1052543168&lang=es&is=1&o=856733717

feedback studio | Primero

1.1. ¹ Planteamiento del problema

Las pequeñas empresas juegan un papel trascendental para el desarrollo de la economía siempre han existido empresas pequeñas en el mundo de hecho todas las empresas inician en pequeña escala.

Según Lefcovich. (2004). Manifestó que el mundo no es tan estable como era ayer y lo será menos mañana operar un negocio pequeño va a ser más difícil en el futuro, a menos que se tomen los recaudos, planificando, organizando, dirigiendo y controlando de manera eficaz. Para aquellos que pretenden sobrevivir en un negocio pequeño, no sólo es necesario el trabajo duro sino también hacerlo de manera inteligente para lograr triunfar deberán continuamente revisar la validez de los objetivos del negocio, sus estrategias y su modo de operación, tratando siempre de anticiparse a los cambios y adaptando los planes de acuerdo

Resumen de coincidencias

22 %

1	biblioteca.itson.mx Fuente de Internet	15 %	>
2	biblio3.url.edu.gt Fuente de Internet	7 %	>

Página: 4 de 148 | Número de palabras: 25399

5:43 p. m. 3/10/2017

Anexo 02: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Proceso administrativo y su relación con la productividad en las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador Lima-2016

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICAS	INSTRUMENTOS
¿De qué manera el proceso administrativo se relaciona con la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador Lima -2016.	Determinar la relación entre el proceso administrativo y la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador, Lima -2016.	El proceso administrativo se relaciona significativamente en la productividad en las pequeñas empresas manufactureras de muebles del Distrito de Villa El Salvador. Lima-2016.	Proceso Administrativo	Planeación	Misión Establecida	Encuestas	Cuestionarios
					Establecimiento Objetivos		
					Establecimiento de Estrategias		
					Políticas Establecido		
					Procedimientos Establecido		
				Organización	Organigrama Establecido		
					Descripción de Puesto		
					Manual de Organización y Funciones		
				Dirección	Comunicación		
					Liderazgo		
	Motivación del Personal						
	Control dentro de la Empresa						

				Control	Supervisión de Empleado		
					Control Preventivo		
					Control Concurrente		
					Control Retroalimentación		

Elaboración propia

PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICIOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICAS	INSTRUMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> ¿En qué forma la etapa de planeación se relaciona con la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador, Lima -2016? ¿De qué manera la etapa de organización se relaciona con la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador, Lima -2016? ¿En qué forma 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer en que forma la etapa de planeación se relaciona con la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del Distrito de Villa El Salvador, Lima -2016. Determinar de qué manera la etapa de organización se relaciona con la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador, Lima-2016. Establecer en que forma la 	<ul style="list-style-type: none"> La etapa de planeación se relaciona significativamente en la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador. Lima-2016. La etapa de organización se relaciona significativamente en la productividad de las pequeñas empresas manufactureras de muebles del distrito de Villa El Salvador. Lima-2016 La etapa de dirección se relaciona significativamente en la productividad de 	Productividad	Producto Planta y Equipo Capital humano	Entrada Salida Infraestructura de la planta Equipos Capacitación Remuneraciones Gestión del conocimiento	Encuesta	Cuestionario

PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICIOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICAS	INSTRUMENTOS
<p>la etapa de dirección se relaciona con la productividad de las pequeñas empresas manufacturera de muebles del distrito de Villa El Salvador, Lima -2016?</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿De qué manera la etapa de control se relaciona con la productividad de las pequeñas empresas manufacturera de muebles del distrito de Villa El Salvador, Lima -2016? 	<p>etapa de dirección se relaciona con la productividad de las pequeñas empresas manufacturera de muebles del distrito de Villa El Salvador, Lima -2016.</p> <ul style="list-style-type: none"> Determinar de qué manera la etapa de control se relaciona con la productividad de las pequeñas empresas manufacturera de muebles del Distrito de Villa El Salvador, Lima-2016. 	<p>las pequeñas empresas manufacturera de muebles del distrito de Villa El Salvador. Lima-2016.</p> <ul style="list-style-type: none"> La etapa de control se relaciona significativamente en la productividad de las pequeñas empresas manufacturera de muebles del distrito de Villa El Salvador. Lima-2016. 					

Elaboración propia

Anexo 03: Instrumentos

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS VARIABLE: PROCESO ADMINISTRATIVO

Encuesta

La presente técnica de la encuesta tiene por finalidad buscar información relacionada con el tema proceso administrativo sobre este particular se les recuerda que en las preguntas que a continuación se acompaña, tenga a bien elegir la alternativa que considere correcta, marcando con un aspa (X). Se agradece su participación, que será de gran interés para la presente investigación. Se les recuerda que esta técnica es anónima.

Nº	VARIABLE PROCESO ADMINISTRATIVO	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1	¿Cuenta la empresa con una misión establecida?					
2	¿Promueve la empresa el conocimiento de la misión?					
3	¿Dirige la empresa sus acciones cotidianas al logro de la misión?					
4	¿Cuenta la empresa con objetivos planificados?					
5	¿Son los objetivos de corto y largo plazo?					
6	¿Guardan los objetivos relación con los recursos disponibles?					
7	¿Se establecen estrategias para cumplir lo planificado?					
8	¿Suele la empresa establecer estrategias a corto y largo plazo?					
9	¿Implementa la empresa continuamente nuevas estrategias para responder a su entorno?					
10	¿Cuenta la empresa con políticas establecidas?					
11	¿Las políticas son de conocimiento del personal?					
12	¿Las políticas establecidas en su empresa ayudan al logro de sus objetivos planificados?					
13	¿Cuenta la empresa con un manual de procedimientos para la elaboración de muebles?					
14	¿Se elaboran presupuestos para el cumplimiento de los planes?					
15	¿La empresa suele cumplir con sus procedimientos establecidos?					
16	¿El organigrama muestra todas las áreas de la empresa?					
17	¿El personal cumple con las tareas relacionadas con el puesto?					
18	¿El personal tiene referencia del nivel de sus funciones y de sus responsabilidades?					

Nº	VARIABLE PROCESO ADMINISTRATIVO	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
19	¿Considera usted que es importante la descripción de puesto?					
20	¿Cuenta la empresa con un manual de organización y funciones?					
21	¿El manual de organización y funciones ayuda a conocer las responsabilidades de trabajo?					
22	¿Considera que es necesario tener un manual de organización y funciones?					
23	¿Dentro de la empresa existe una buena comunicación con los gerentes?					
24	¿Considera usted que en la organización hay una buena comunicación ascendente?					
25	¿En su opinión la empresa se preocupa por tener una buena comunicación interna?					
26	¿Las decisiones que toma su jefe se han transformado en resultados?					
27	¿Su jefe ha ayudado a los demás trabajadores a utilizar sus habilidades para el trabajo?					
28	¿Dentro de la empresa existe el trabajo en equipo?					
29	¿Se motiva al personal de la empresa?					
30	¿Promueve la empresa la motivación del personal?					
31	¿Busca la empresa que el personal se desarrolle tanto en lo personal como en lo profesional?					
32	¿El control se aplica a todas las áreas de la empresa?					
33	¿La empresa suele tener problemas de control interno?					
34	¿Establece la empresa medidas de control para corregir las actividades desarrolladas?					
35	¿Se llevan a cabo observaciones y correcciones a los trabajadores?					
36	¿Desde su punto de vista le parece apropiado que la empresa realice la supervisión a trabajadores continuamente?					
37	¿El trabajador se siente incómodo cuando le supervisan?					
38	¿Cuenta la empresa con un plan de contingencia?					
39	¿Siempre la empresa se asegura que los objetivos sean claros?					
40	¿Cuenta la empresa con los recursos apropiados para el cumplimiento de la producción?					
41	¿El personal se concentra durante el proceso de trabajo?					
42	¿El jefe se encarga de monitorear operaciones y actividades en curso?					
43	¿Asegura la empresa que las cosas se hagan de acuerdo con lo planeado?					
44	¿Cuenta la empresa con un control de retroalimentación en una situación de riesgo?					
45	¿El gerente comparte con el grupo de trabajo sugerencias y observaciones con el fin de mejorar su funcionamiento?					
46	¿Suele la empresa corregir resultados anteriores para evitar las posibles desviaciones futuras?					

**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
VARIABLE: PRODUCTIVIDAD**

Encuesta

La presente técnica de la encuesta tiene por finalidad buscar información relacionada con el tema productividad, sobre este particular se les recuerda que en las preguntas que a continuación se acompaña, tenga a bien elegir la alternativa que considere correcta, marcando con un aspa (X). Se agradece su participación, que será de gran interés para la presente investigación. Se les recuerda que esta técnica es anónima.

Nº	VARIABLE PRODUCTIVIDAD	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1	¿Los materiales en la fabricación de muebles cumplen con los estándares de calidad?					
2	¿Los muebles cumplen con los estándares de calidad?					
3	¿La cantidad de muebles producidos satisfacen la demanda del mercado?					
4	¿La salida de los muebles llega a la meta planificada cada mes?					
5	¿La infraestructura de su centro laboral es adecuado para la producción de muebles?					
6	¿Considera que la ubicación de la planta es ideal con respecto a la ubicación donde se encuentran los clientes?					
7	¿Existen aspectos negativos de la infraestructura que influyen en la productividad de muebles?					
8	¿Cuenta con los equipos necesarios para desempeñar sus labores?					
9	¿El estado de las maquinarias es el adecuado?					
10	¿Los equipos son los sofisticados como para cumplir con la producción de muebles?					
11	¿Cuenta con las habilidades necesarias para desempeñarse en el puesto asignado?					
12	¿Improvisa soluciones sin necesidad de pedir ayuda a los demás?					
13	¿Actualiza sus conocimientos llevando estudios adicionales referentes a su área en su organización?					
14	¿Los salarios van de acorde a su trabajo asignado?					
15	¿Existen bonificaciones por el tiempo extra?					
16	¿Considera que su salario está en promedio al mercado?					
17	¿Las evaluaciones de desempeño en su organización son realizadas con personal de experiencia?					
18	¿Las capacitaciones dejan en usted una satisfacción?					
20	¿Considera que las capacitaciones le ayudan a desempeñarse mejor?					

Anexo 04: Matriz de validación por criterio de expertos

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE JUEZ

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO
administrativo en las pequeñas empresas manufacturera de muebles del distrito de villa 16.
oradores, mayores de 18 años edad sujetos de ambos sexos entre 25 a 40 años.
as categorizadas/Numéricas/ Abierta

FIRMA DEL EVALUADOR

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	OPCIÓN DE RESPUESTA		CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES	
						RELACION ENTRE VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEMES		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEMES Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA			
						SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
PROCESO ADMINISTRATIVO Se define como un proceso de planificación ,organización ,dirección y control del trabajo de los miembros de la organización a través de un esfuerzo humano coordinado y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas .	DIRECCION	Comunicación Formal	¿Dentro de la empresa existe una buena comunicación con los Gerentes?												
			¿ Considera usted que en la organización hay una buena comunicación formal ?												
			¿En su opinión la empresa se preocupa por tener una buena comunicación interna?												
		Supervision de empleado	¿Se llevan a cabo supervisiones a los trabajadores?												
			¿En su punto de vista le parece apropiado que la empresa realice la supervisión a trabajadores constantemente?												
			¿El trabajador se siente incómodo cuando le supervisan?												
	Motivacion del Personal	¿Se motiva al personal de la empresa?													
		¿La empresa promueve la motivación del personal?													
		¿La empresa busca que el personal se desarrolle tanto en lo personal como en lo profesional?													
	CONTROL	Control dentro de la Empresa	¿El control se aplica a toda la empresa?												
			¿La empresa suele tener problemas de control interno en la Organización ?												
			¿La empresa establece medidas de control para corregir las actividades desarrolladas?												
		Tipo de Control	¿La empresa está conforme con el tipo de control que maneja?												
			¿El control que maneja la empresa es eficiente para el logro de los objetivos?												
			¿La empresa suele realizar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones en la organización?												
Tomar medidas correctivas		¿La empresa cuenta con un plan de contingencia?													
		¿La empresa establece medidas correctivas a corto o largo plazo?													
		¿La empresa suele tomar medidas correctivas para lograr los objetivos?													

FIRMA DEL EVALUADOR

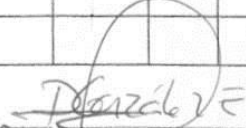
TÍTULO DE LA TESIS:

ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL DISTRITO DE VILLA EL SALVADOR . LIMA-2016


VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA		CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES			
						RELACION ENTRE VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACION ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEMS		RELACION ENTRE EL ÍTEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA					
						SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
<p>PROCESO ADMINISTRATIVO Se define como un proceso de planificación ,organización ,dirección y control del trabajo de los miembros de la organización a través de un esfuerzo humano coordinado y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas .</p>	PLANEACION	Mision Establecida	¿Cuenta la empresa con una misión establecida?														
			¿La empresa promueve el conocimiento de la misión?														
			¿La empresa dirige sus acciones cotidianas al logro de la misión?														
		Establecimiento de Objetivos	¿Se establecen objetivos?														
			¿Los objetivos se establecen a corto o largo plazo?														
			¿Se establecen estrategias para cumplir los objetivos?														
	Establecimiento de Estrategias	¿La empresa desarrolla continuamente estrategias?															
		¿Cuenta la empresa con un establecimiento de estrategias?															
		¿La empresa suele establecer estrategias a corto o largo plazo?															
	ORGANIZACIÓN	Políticas Establecido	¿Cuenta la empresa con políticas establecidas?														
			¿La política establecida de la empresa ayuda para el logro de los objetivos de la organización ?														
			¿Conoce las políticas de comportamiento de la empresa?														
		Procedimientos Establecido	¿Cuenta la empresa con procedimientos establecido?														
			¿Cuenta la empresa con un orden cronologico para el procedimiento establecido ?														
			¿Se utilizan presupuestos para el cumplimiento de los planes?														
		Organigrama Establecido	¿Cuenta la empresa con un organigrama establecido?														
			¿La empresa está conforme con el tipo de organigrama con la que cuenta?														
			¿Conocen de la importancia de un organigrama establecido?														
		Descripcion de Puesto	¿La empresa cuenta con descripción de puesto?														
			¿Considera usted que es importante la descripción de puesto?														
			¿El personal conoce adecuadamente su puesto?														
	Manual de Organización	¿La empresa utiliza los instructivos especiales para indicar paso a paso los procedimientos a seguir?															
		¿Cuenta la empresa con un manual de organización?															
		¿Considera que es necesario tener un manual de organización?															

FIRMA DEL EVALUADOR

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	OPCIÓN DE RESPUESTA		CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES	
				Siempre	A veces	RELACIÓN ENTRE VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEMES		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEMES Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA			
						SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
<p>PROCESO ADMINISTRATIVO Se define como un proceso de planificación ,organización ,dirección y control del trabajo de los miembros de la organización a través de un esfuerzo humano coordinado y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas .</p>	DIRECCION	Comunicación Formal	¿Dentro de la empresa existe una buena comunicación con los Gerentes?												
			¿Considera usted que en la organización hay una buena comunicación formal ?												
			¿En su opinión la empresa se preocupa por tener una buena comunicación interna?												
		Supervision de empleado	¿Se llevan a cabo supervisiones a los trabajadores?												
			¿En su punto de vista le parece apropiado que la empresa realice la supervisión a trabajadores constantemente?												
			¿El trabajador se siente incómodo cuando le supervisan?												
	Motivacion del Personal	¿Se motiva al personal de la empresa?													
		¿La empresa promueve la motivación del personal?													
		¿La empresa busca que el personal se desarrolle tanto en lo personal como en lo profesional?													
	CONTROL	Control dentro de la Empresa	¿El control se aplica a toda la empresa?												
			¿La empresa suele tener problemas de control interno en la Organización ?												
			¿La empresa establece medidas de control para corregir las actividades desarrolladas?												
Tipo de Control		¿La empresa está conforme con el tipo de control que maneja?													
		¿El control que maneja la empresa es eficiente para el logro de los objetivos?													
		¿La empresa suele realizar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones en la organización?													
Tomar medidas correctivas	¿La empresa cuenta con un plan de contingencia?														
	¿La empresa establece medidas correctivas a corto o largo plazo?														
	¿La empresa suele tomar medidas correctivas para lograr los objetivos?														


 FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO	
NOMBRE DEL INSTRUMENTO:	Cuestionario
OBJETIVO:	Análizar el proceso administrativo en las pequeñas empresas manufacturera de muebles del distrito de Villa el Salvador.LIMA-2016.
DIRIGIDO A:	Supervisores de la empresa con un nivel superior , sujetos de ambos sexos .
EVALUADOR:	
GRADO ACADÉMICO: DEL EVALUADOR	
VALORACIÓN:	Dicotómicas/ Cerradas categorizadas/ Numéricas/ Abierta


 FIRMA DEL EVALUADOR Prof. Alfonso Pablo Huante

9/9/16


VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	OPCIÓN DE RESPUESTA		CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES
				Siempre	A veces	RELACION ENTRE VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACION ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEMES		RELACION ENTRE EL ÍTEMES Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
						SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<p>PROCESO ADMINISTRATIVO Se define como un proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización a través de un esfuerzo humano coordinado y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.</p>	PLANEACION	Misión Establecida	¿Cuenta la empresa con una misión establecida?			X		X		X		X		
			¿La empresa promueve el conocimiento de la misión?			X		X		X		X		
			¿La empresa dirige sus acciones cotidianas al logro de la misión?			X		X		X		X		
		Establecimiento de Objetivos	¿La empresa cuenta con objetivos?			X		X		X		X		
			¿Los objetivos se establecen a corto y largo plazo?			X		X		X		X		
			¿Los objetivos guardan relación con los recursos disponibles?			X		X		X		X		
	Establecimiento de Estrategias	¿La empresa implementa continuamente nuevas estrategias para responder a su entorno?			X		X		X		X			
		¿Se establecen estrategias para cumplir los objetivos?			X		X		X		X			
		¿La empresa suele establecer estrategias a corto y largo plazo?			X		X		X		X			
	ORGANIZACIÓN	Políticas Establecido	¿Cuenta la empresa con política establecida?			X		X		X		X		
			¿Conoce la política de su empresa?			X		X		X		X		
			¿La política establecida en su empresa ayudan al logro de sus objetivos?			X		X		X		X		
		Procedimientos Establecido	¿Cuenta la empresa con procedimientos establecido?			X		X		X		X		
			¿La empresa suele cumplir con sus procedimientos establecido?			X		X		X		X		
			¿Se elaboran presupuestos para el cumplimiento de los planes?			X		X		X		X		
		Organigrama Establecido	¿Cuenta la empresa con un organigrama establecido?			X		X		X		X		
			¿Están diagramadas todas las funciones de la empresa?			X		X		X		X		
			¿Conocen de la importancia de un organigrama establecido?			X		X		X		X		
		Descripción de Puesto	¿El personal se siente conforme con la rotación de puesto?			X		X		X		X		
			¿Considera usted que es importante la descripción de puesto?			X		X		X		X		
			¿El personal conoce adecuadamente su puesto?			X		X		X		X		
	Manual de Organización y Funciones	¿Cuenta la empresa con un manual de organización y Funciones?			X		X		X		X			
		¿La empresa utiliza los instructivos especiales para indicar paso a paso los procedimientos a seguir?			X		X		X		X			
		¿Considera que es necesario tener un manual de organización y funciones?			X		X		X		X			

FIRMA DEL EVALUADOR

TÍTULO DE LA TESIS:

ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL DISTRITO DE VILLA EL SALVADOR. LIMA-2016

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	OPCIÓN DE RESPUESTA		CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES	
				Siempre	A veces	Nunca	RELACION ENTRE VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACION ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEMES		RELACION ENTRE EL ÍTEMES Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI		NO
PROCESO ADMINISTRATIVO Se define como un proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización a través de un esfuerzo humano coordinado y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.	DIRECCION	Comunicación	¿Dentro de la empresa existe una buena comunicación con los Gerentes?				X			X			X		
			¿Considera usted que en la organización hay una buena comunicación ascendente?				X			X			X		
			¿En su opinión la empresa se preocupa por tener una buena comunicación interna?				X			X			X		
		Supervision de empleado	¿Se llevan a cabo observaciones y correcciones a los trabajadores?				X			X			X		
			¿En su punto de vista le parece apropiado que la empresa realice la supervisión a trabajadores constantemente?				X			X			X		
			¿El trabajador se siente incómodo cuando le supervisan?				X			X			X		
		Motivacion del Personal	¿Se motiva al personal de la empresa?				X			X			X		
			¿La empresa promueve la motivación del personal?				X			X			X		
			¿La empresa busca que el personal se desarrolle tanto en lo personal como en lo profesional?				X			X			X		
			¿El control se aplica a toda la empresa?				X			X			X		
	CONTROL	Control dentro de la Empresa	¿La empresa suele tener problemas de control interno ?				X			X			X		
			¿La empresa establece medidas de control para corregir las actividades desarrolladas?				X			X			X		
		Tipo de Control	¿La empresa está conforme con el control que maneja?				X			X			X		
			¿El control que maneja la empresa retroalimenta para el logro de los objetivos?				X			X			X		
			¿La empresa suele realizar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones en la organización?				X			X			X		
		Tomar medidas correctivas	¿La empresa cuenta con un plan de contingencia?				X			X			X		
			¿La empresa establece medidas correctivas a corto y largo plazo?				X			X			X		
			¿La empresa suele tomar medidas correctivas para lograr los objetivos?				X			X			X		


 FIRMA DEL EVALUADOR

Validación de instrumento de productividad

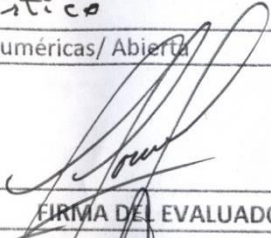
MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO	
NOMBRE DEL INSTRUMENTO:	Cuestionario
OBJETIVO:	Determinar de qué manera el proceso administrativo influye en la productividad De las pequeñas empresas manufacturera de muebles del distrito de villa el salvador, Lima -2016.
DIRIGIDO A:	Supervisores de la empresa , sujetos de ambos sexos .
EVALUADOR:	JUAN BASCIGALUPO POZO
GRADO ACADÉMICO: DEL EVALUADOR	MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
VALORACIÓN:	Dicotómicas/ Cerradas categorizadas/ Numéricas/ Abierta
 FIRMA DEL EVALUADOR	

TITULO DE LA TESIS: PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU RELACION CON LA PRODUCTIVIDAD EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MANUFACTURERA DE MUEBLES DEL DISTRITO DE VILLA EL SALVADOR. LIMA -2016

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	OPCIÓN DE RESPUESTA		CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES				
						RELACION ENTRE VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACION ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEMES		RELACION ENTRE EL ÍTEMES Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA						
						SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO					
PRODUCTIVIDAD Es la relación entre la cantidad de productos o bienes obtenidos y los recursos utilizados a través de un sistema productivo medido en unidades de tiempo.	PRODUCTO	ENTRADA	¿Los materiales en la fabricación de muebles cumplen con los estándares de calidad?															
			¿Se utiliza la cantidad adecuada de materiales para la producción de muebles?															
			¿Se tiene adecuado control sobre los materiales antes de usarlos?															
		SALIDA	¿Los muebles cumplen con los estándares de calidad?															
			¿La cantidad de muebles producidos satisfacen la demanda del mercado?															
			¿La salida de los muebles llega a la meta planificada cada mes?															
	PLANTA Y EQUIPO	INFRAESTRUCTURA DE LA PLANTA	¿La infraestructura de su centro laboral es adecuado para la producción de muebles?															
			¿Considera que la ubicación de la planta es ideal con respecto a la ubicación donde se encuentran los clientes?															
			¿Existen aspectos negativos de la infraestructura que influyen en la productividad de muebles?															
		EQUIPOS	¿Cuenta con los equipos necesarios para desempeñar sus labores?															
			¿El estado de las maquinarias es el adecuado?															
			¿Los equipos son los sofisticados como para cumplir con la producción de muebles?															
	CAPACITACION	¿Cuenta con las habilidades necesarias para desempeñarse en el puesto asignado?																
		¿Improvisa soluciones sin necesidad de pedir ayuda a los demás?																
		¿Actualiza sus conocimientos llevando estudios adicionales referentes a su área en su organización?																
	CAPITAL HUMANO	REMUNERACIONES	¿Los salarios van de acorde a su trabajo asignado?															
			¿Existen bonificaciones por el tiempo extra?															
			¿Considera que su salario está en promedio al mercado?															
GESTION DEL CONOCIMIENTO		¿Las evaluaciones de desempeño en su organización son realizadas con personal de experiencia?																
		¿Las capacitaciones dejan en usted una satisfacción?																
		¿Considera que las capacitaciones le ayudan a desempeñarse mejor?																


FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:	Cuestionario
OBJETIVO:	Determinar de qué manera el proceso administrativo influye en la productividad De las pequeñas empresas manufacturera de muebles del distrito de villa el salvador, Lima -2016.
DIRIGIDO A:	Supervisores de la empresa , sujetos de ambos sexos .
EVALUADOR:	Wilber Flores Vilca
GRADO ACADÉMICO: DEL EVALUADOR	Investigador Estadístico
VALORACIÓN:	Dicotómicas/ Cerradas categorizadas/ Numéricas/ Abierta
 _____ FIRMA DEL EVALUADOR	

TITULO DE LA TESIS: PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU RELACION CON LA PRODUCTIVIDAD EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MANUFACTURERA DE MUEBLES DEL DISTRITO DE VILLA EL SALVADOR. LIMA -2016

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA		CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES		
						RELACION ENTRE VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACION ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACION ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA				
						SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
PRODUCTIVIDAD Dés la relación entre la cantidad de productos o bienes obtenidos y los recursos utilizados a través de un sistema productivo medido en unidades de tiempo.	PRODUCTO	ENTRADA	¿Los materiales en la fabricación de muebles cumplen con los estándares de calidad?													
			¿Se utiliza la cantidad adecuada de materiales para la producción de muebles?													
			¿Se tiene adecuado control sobre los materiales antes de usarlos?													
		SALIDA	¿Los muebles cumplen con los estándares de calidad?													
			¿La cantidad de muebles producidos satisfacen la demanda del mercado?													
			¿La salida de los muebles llega a la meta planificada cada mes?													
	PLANTA Y EQUIPO	INFRAESTRUCTURA DE LA PLANTA	¿La infraestructura de su centro laboral es adecuado para la producción de muebles?													
			¿Considera que la ubicación de la planta es ideal con respecto a la ubicación donde se encuentran los clientes?													
			¿Existen aspectos negativos de la infraestructura que influyen en la productividad de muebles?													
		EQUIPOS	¿Cuenta con los equipos necesarios para desempeñar sus labores?													
			¿El estado de las maquinarias es el adecuado?													
			¿Los equipos son los sofisticados como para cumplir con la producción de muebles?													
	CAPACITACION	¿Cuenta con las habilidades necesarias para desempeñarse en el puesto asignado?														
		¿Improvisa soluciones sin necesidad de pedir ayuda a los demás?														
CAPITAL HUMANO	REMUNERACIONES	¿Actualiza sus conocimientos llevando estudios adicionales referentes a su área en su organización?														
		¿Los salarios van de acorde a su trabajo asignado?														
		¿Existen bonificaciones por el tiempo extra?														
	GESTION DEL CONOCIMIENTO	¿Considera que su salario está en promedio al mercado?														
		¿Las evaluaciones de desempeño en su organización son realizadas con personal de experiencia?														
		¿Las capacitaciones dejan en usted una satisfacción?														
		¿Considera que las capacitaciones le ayudan a desempeñarse mejor?														

FUJIMA DEL EVALUADOR

42	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	
43	3,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	3,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	3,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00
44	3,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00
45	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00
46	4,00	3,00	4,00	3,00	5,00	4,00	4,00	3,00	3,00	5,00	4,00	5,00	4,00	3,00	5,00	4,00	5,00	4,00	3,00	5,00
47	5,00	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	3,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00
48	3,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	3,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00
49	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	5,00	4,00	5,00
50	3,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	5,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	5,00	5,00	4,00	3,00
51	3,00	3,00	5,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	5,00	3,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00
52	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00
53	3,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	3,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	3,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00
54	3,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00
55	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00
56	4,00	3,00	4,00	3,00	5,00	4,00	4,00	3,00	3,00	5,00	4,00	5,00	4,00	3,00	5,00	4,00	5,00	4,00	3,00	5,00
57	5,00	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	3,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00
58	3,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	3,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00
59	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	5,00	4,00	5,00
60	3,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	5,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	5,00	5,00	4,00	3,00

46	4,00	3,00	4,00	3,00	5,00	3,00	4,00	3,00	3,00	5,00	4,00	3,00	4,00	3,00	5,00	5,00	4,00	3,00	3,00	5,00
47	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	3,00	4,00	5,00
48	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	3,00	5,00	5,00	5,00
49	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00
50	5,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00
51	5,00	3,00	5,00	3,00	4,00	3,00	5,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	5,00	3,00	4,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00
52	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00
53	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	3,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	3,00	5,00	5,00	4,00
54	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00
55	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00
56	4,00	3,00	4,00	3,00	5,00	3,00	4,00	3,00	3,00	5,00	4,00	3,00	4,00	3,00	5,00	5,00	4,00	3,00	3,00	5,00
57	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	3,00	4,00	5,00
58	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	3,00	5,00	5,00	5,00
59	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00
60	5,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00

46	4,00	5,00	4,00	3,00	5,00	5,00	4,00	3,00	5,00	4,00	3,00	5,00	3,00	5,00	3,00	4,00	5,00	3,00	5,00	4,00	3,00	4,00	3,00	5,00	4,00	4,00
47	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	3,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00
48	4,00	5,00	3,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	3,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	3,00	4,00	3,00
49	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00
50	5,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	5,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	5,00	4,00	3,00	5,00	5,00
51	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	5,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	5,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	5,00	3,00	4,00	4,00	4,00
52	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00
53	4,00	4,00	3,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	3,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00
54	4,00	4,00	3,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00
55	5,00	4,00	3,00	3,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	5,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00
56	4,00	5,00	4,00	3,00	5,00	5,00	4,00	3,00	5,00	4,00	3,00	5,00	3,00	5,00	3,00	4,00	5,00	3,00	5,00	4,00	3,00	4,00	3,00	5,00	4,00	4,00
57	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	3,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00
58	4,00	5,00	3,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	3,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	3,00
59	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00
60	5,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	5,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	5,00	4,00	3,00	5,00	5,00

PUNTOS DE CORTE

ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

	n	mínimo	máximo	media	desviación estándar
proceso administrativo	60	166.00	207.00	189.8000	14.06619
Planeación	60	53.00	67.00	61.1000	5.07136
Organización	60	27.00	32.00	29.8000	1.67534
Dirección	60	31.00	41.00	36.9000	3.29715
Control	60	55.00	68.00	62.0000	4.59919
n válido (por lista)	60				

p1	p2
79	88
24	27
35	40
20	22

p1	p2
179	200
57	65
29	31
34	39
59	65

ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

	n	mínimo	máximo	media	desviación estándar
productividad	60	74.00	91.00	83.8000	6.19677
producto	60	22.00	29.00	25.4000	2.21857
plant_equipo	60	32.00	41.00	37.1000	3.41830
capital_humano	60	20.00	23.00	21.3000	1.10928
n válido (por lista)	60				

Elaboración propia

Anexo 06: Constancia de acreditación de estudio



Sector J Grupo 23. Mz. D U. 23
Parque Industrial V.E.S. Villa el Salvador - Lima
www.decorsac.com

Decoración y mantenimiento de todo tipo de productos para la decoración de interiores, Cortinas - Persianas - Roller - Estores - Alfombras, etc.

CONSTANCIA DE AUTORIZACION

El Dirigente del sector manufacturero de Muebles, Sr. **LUIS DIAZ**

GARCIA:

AUTORIZA a:

Sr. OMAR EDUARDO CAMPOS ROMERO

DNI N° 47391516

Para que lleve a cabo una encuesta a los 60 Supervisores sobre Los Procesos Administrativos y Productividad.

Asimismo, mediante la presente se le otorgan todas las facultades para que pueda desarrollar dicha actividad con total idoneidad.

Lima, 06 de Octubre del 2016


LUIS DIAZ GARCIA
Dirigente

Anexo 07: Evidencias







