



**Autónoma**  
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN  
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA ENFOCADA A LA  
FORMULACIÓN DE PROPUESTAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS  
PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE LICITACIONES DE LA  
EMPRESA MOTA-ENGIL PERÚ S.A. ATE - 2016”

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

**AUTOR**

OSCAR ALBERTO CHAVEZ MAGHYER

**ASESOR**

Dr. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE

**LIMA, PERÚ, JULIO DE 2018**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a mi familia, quienes son el motor que me impulsa a superarme cada día y mi motivación para proponerme y alcanzar nuevos desafíos.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, en primer lugar, por todos los dones que me regala cada día, por haberme mantenido con salud y bajo su protección divina este tiempo de formación en la universidad, por ser mi fortaleza en tiempos de dificultad y mi soporte en momentos de debilidad.

A mis padres, por su esfuerzo, sacrificio y dedicación por otorgarme una buena educación, por estar siempre pendiente de mi formación y desarrollo académico y profesional.

A mi esposa e hijos, por acompañarme en este camino universitario, por su tiempo y comprensión. Por su motivación constante a alcanzar el objetivo familiar de ser mejores cada día.

A los docentes, por guiarme en la formación universitaria, sus consejos y aliento para ser buenos profesionales para beneficio de nuestra sociedad, y asimismo por su apoyo para el desarrollo de esta investigación.

A mis compañeros de clase con quienes comparto esta trayectoria de aprendizaje, conocimientos, buenos y malos momentos. Pero sobre todo porque compartimos el mismo objetivo de ser los mejores administradores.

## RESUMEN

Esta investigación se centra en el área de licitaciones de Mota-Engil Perú S.A. empresa constructora que participa en licitaciones públicas y privadas para la ejecución de obras. Si bien la empresa tiene procedimientos para la formulación de sus propuestas técnicas y económicas, no tiene establecido lineamientos específicos de acuerdo a la gestión administrativa. El problema principal de investigación es ¿Qué relación existe entre la gestión administrativa enfocada a la formulación de propuestas técnicas y económicas y la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú S.A.? Esta investigación encuentra justificación en determinar la relación entre la gestión administrativa y la optimización de procesos de licitación.

Se utilizó el tipo de investigación descriptivo de corte transversal, con un diseño de investigación correlacional. La muestra corresponde a 30 trabajadores que se ven involucrados directamente con el proceso de licitación. El instrumento utilizado para medir las variables es una encuesta de 24 ítems.

El instrumento fue validado por especialistas; asimismo el resultado de confiabilidad de los instrumentos arrojó resultados de 0.901 para el instrumento de gestión administrativa y 0.897 para el instrumento de optimización de los procesos de licitaciones.

Los resultados obtenidos en este trabajo fueron satisfactorios ya que se encontró una correlación significativa entre las variables en estudio, con un coeficiente de correlación R de Pearson = 0,879 con un p valor de 0,000 menor a 0,05 se concluye que existe una correlación positiva considerable entre las variables gestión administrativa y optimización de procesos en la empresa Mota-Engil Perú S.A. - 2016.

Palabras claves: *Gestión, Proceso, Optimización, Mejora, Licitación.*

## ABSTRACT

This investigation focuses on the tender area of Mota-Engil Perú S.A. construction company that participates in public and private tenders for the execution of works. Although the company has procedures for the formulation of its technical and economic proposals, it has not established specific guidelines according to the administrative management. The main research problem is: What is the relationship between the administrative management focused on the formulation of technical and economic proposals and the optimization of bidding processes of the company Mota-Engil Perú S.A.? This research is justified in determining the relationship between administrative management and the optimization of bidding processes.

The type of descriptive cross-sectional investigation was used, with a correlational investigation design. The sample corresponds to 30 workers who are directly involved with the bidding process. The instrument used to measure the variables is a 24-item survey.

Specialists validated the instrument; likewise, the result of reliability of the instruments yielded results of 0.901 for the administrative management instrument and 0.897 for the optimization instrument for bidding processes.

The results obtained in this work were satisfactory since a significant correlation was found between the variables under study, with a correlation coefficient R of Pearson = 0.879 with a p value of 0.000 less than 0.05 it is concluded that there is a considerable positive correlation between the variables administrative management and process optimization in the company Mota-Engil Perú SA - 2016

*Keywords: Management, Process, Optimization, Improvement, Bidding.*

## 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.....	8
1.3	Objetivos de la investigación: general y específicos.....	10
1.4	Limitaciones de la investigación.....	11

### **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

2.1	Antecedentes de estudios.....	13
2.2	Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado.....	22
2.2.1	Bases teóricas de la variable gestión administrativa.....	22
2.2.2	Bases teóricas de la variable optimización de procesos.....	34
2.3	Definición conceptual de la terminología empleada.....	54

### **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

3.1	Tipo y diseño de investigación.....	57
3.2	Población y muestra.....	58
3.3	Hipótesis.....	60
3.4	Variables – Operacionalización.....	61
3.5	Métodos y técnicas de investigación.....	63
3.6	Descripción de los instrumentos utilizados.....	64
3.7	Análisis estadístico e interpretación de los datos.....	68

### **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

4.1	Validación del instrumento.....	70
4.1.1	Análisis de fiabilidad.....	70
4.2	Resultados descriptivos de las variables.....	72
4.3	Resultados descriptivos de las dimensiones.....	75
4.4	Resultados descriptivos de las variables relacionadas.....	83
4.5	Prueba de la normalidad para la variable de estudio.....	84

4.6	Procedimientos correlacionales.....	84
-----	-------------------------------------	----

**CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	Discusiones.....	90
-----	------------------	----

5.2	Conclusiones.....	93
-----	-------------------	----

5.3	Recomendaciones.....	94
-----	----------------------	----

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.	
Tabla 1	Población de Colaboradores de Mota-Engil Perú S.A.	59
Tabla 2	Operacionalización de la variable gestión administrativa	63
Tabla 3	Operacionalización de la variable optimización de procesos	63
Tabla 4	Resultados de la validación del cuestionario de Gestión Administrativa	70
Tabla 5	Resultados de la validación del cuestionario de Optimización de Procesos	70
Tabla 6	Fiabilidad del instrumento de la variable Gestión Administrativa	70
Tabla 7	Fiabilidad del instrumento de la variable Optimización de Procesos	71
Tabla 8	Análisis descriptivo de la variable: Gestión Administrativa	72
Tabla 9	Análisis descriptivo de la variable: Optimización de procesos	73
Tabla 10	Análisis descriptivo Dimensión: Planificación	74
Tabla 11	Análisis descriptivo Dimensión: Organizar	75
Tabla 12	Análisis descriptivo Dimensión: Dirigir	75
Tabla 13	Análisis descriptivo Dimensión: Controlar	77
Tabla 14	Análisis descriptivo Dimensión: Negocio	78
Tabla 15	Análisis descriptivo Dimensión: Procesos	79
Tabla 16	Análisis descriptivo Dimensión: Capacitación	80
Tabla 17	Análisis descriptivo Dimensión: Tecnología	81
Tabla 18	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la gestión administrativa y la optimización de procesos	82
Tabla 19	Prueba de la normalidad de las variables	83
Tabla 20	Correlación entre Gestión Administrativa y Optimización de Proceso	84
Tabla 21	Correlación entre Planificar y Optimización de Proceso	85
Tabla 22	Correlación entre Organizar y Optimización de Proceso	87
Tabla 23	Correlación entre Dirigir y Optimización de Proceso	86
Tabla 24	Correlación entre Controlar y Optimización de Proceso	87



## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.	
Figura 1	Proceso administrativo	25
Figura 2	Ciclo administrativo	26
Figura 3	Funciones del administrador	27
Figura 4	Matriz de errores	43
Figura 5	Diagrama de Ichikawa	44
Figura 6	Matriz de factibilidad	45
Figura 7	Análisis descriptivo de la variable Gestión Administrativa	72
Figura 8	Análisis descriptivo de la variable: Optimización de procesos	73
Figura 9	Análisis descriptivo Dimensión: Planificación	74
Figura 10	Análisis descriptivo Dimensión: Organizar	75
Figura 11	Análisis descriptivo Dimensión: Dirigir	75
Figura 12	Análisis descriptivo Dimensión: Controlar	77
Figura 13	Análisis descriptivo Dimensión: Negocio	78
Figura 14	Análisis descriptivo Dimensión: Procesos	79
Figura 15	Análisis descriptivo Dimensión: Capacitación	80
Figura 16	Análisis descriptivo Dimensión: Tecnología	81
Figura 17	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la gestión administrativa y la optimización de procesos	82
Figura 18	Gráfica de dispersión de correlación entre variables	84

## INTRODUCCIÓN

En los tiempos actuales, las empresas se encuentran frente a una situación donde es necesario desarrollar alternativas y procedimientos que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades a fin del cumplimiento de sus objetivos; y asimismo que las diferencien y posicionen en un nivel superior con respecto a sus competidores. Para alcanzar los objetivos y mejorar la competitividad, es esencial implementar técnicas y herramientas que logren el fortalecimiento de la gestión empresarial.

La optimización de procesos es una metodología de trabajo totalmente comprobada y difundida alrededor del mundo, considerada como una herramienta de gerencia que influye en la calidad y productividad, contribuyendo al mejoramiento continuo mediante la participación activa del personal, que ha servido como complemento para adoptar e implementar otras herramientas gerenciales que se mencionará en la presente investigación.

La empresa Mota-Engil Perú S.A. se preocupa por la satisfacción total de sus clientes, desde el momento en que prepara sus propuestas técnicas y económicas en un proceso de selección hasta la entrega de la obra ejecutada.

En el desarrollo del presente trabajo se quiere lograr comprobar la relación que hay entre la Gestión Administrativa y la Optimización de Procesos, con la finalidad de incrementar los niveles de productividad en la formulación y elaboración de propuestas técnicas y económicas en los procesos de licitación en el que la empresa participe.

El problema general fue: ¿Qué relación existe entre la gestión administrativa y la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú S.A. en el año 2016?, con lo cual en la presente investigación se pudo conocer como la gestión administrativa (planificar, organizar, dirigir y controlar) se relaciona con la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú S.A.

En el Capítulo I, se manifiesta la realidad problemática, justificación e importancia de la investigación, se cita también el objetivo general de la investigación y los objetivos específicos, y por último las limitaciones que se han presentado para la investigación.

En el Capítulo II, se señala los antecedentes de estudio, el desarrollo de la temática correspondiente a la investigación, las bases teóricas y científicas, y la definición conceptual de las terminologías empleadas.

En el Capítulo III, se detalla el tipo y diseño de investigación, las características de la población y muestra, las hipótesis, la prueba de ésta y su consistencia, se indica las variables y su operacionalización, se explica el método y técnicas de investigación, así como la descripción de los instrumentos utilizados y finalmente el análisis estadístico e interpretación de los datos.

En el Capítulo IV, se muestra la validación del instrumento, por medio del análisis de fiabilidad, el resultado descriptivo de las variables, resultado descriptivo de las variables relacionadas, la prueba de normalidad para la variable en estudio y los procedimientos correlacionales.

En el Capítulo V, se evidencia las discusiones, conclusiones y recomendaciones que se muestran de acuerdo al logro de los objetivos planteados en la investigación de tesis.

Y para concluir, las referencias bibliográficas empleadas que complementan la investigación que han facilitado el desarrollo de la presente investigación, como también la recolección de datos y los anexos

**CAPITULO I**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1 Realidad problemática

En la actualidad resulta necesaria la aplicación de la gestión administrativa en el desarrollo de los negocios, en especial en mercados emergentes como el Perú. Es en este contexto que resulta pertinente entender lo que significa la gestión administrativa para el desarrollo de las empresas y negocios. Se entiende por gestión administrativa el conjunto de acciones que permiten planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa a fin de alcanzar los objetivos trazados por la alta dirección de la empresa.

Respecto a las empresas constructoras, estas enfrentan el desafío de ser cada vez más competitivas y asumen el reto de generar valor agregado en sus actividades frente a sus clientes. Por tanto, las empresas constructoras que no aplican o aplican deficientemente la gestión administrativa en sus operaciones difícilmente lograrán cumplir sus objetivos estratégicos.

La actividad de la construcción es uno de los sectores productivos que más aporta al crecimiento de las economías de los países y regiones. Es un sector de suma importancia no solo por la gran cantidad de empresas y trabajadores que involucra de forma directa, sino también por su efecto dinamizador en una variada gama de insumos que el propio desarrollo de la actividad demanda. Por otra parte, y esto es altamente relevante, es una actividad intensiva en la ocupación de mano de obra, lo que se constituye en un factor clave para la definición de políticas que permitan asegurar altos niveles de empleo.

La fuerte dependencia de las condiciones macroeconómicas ha arrastrado al sector a grandes oscilaciones en su evolución, registrando altas tasas de crecimiento y profundas depresiones en un corto espacio de tiempo. Como un indicador del stop and go que envuelve a toda economía y del cual el sector de la construcción es un fiel reflejo.

La construcción es considerada a nivel mundial dentro de las actividades económicas más demandantes de mano de obra y ejerce un efecto multiplicador en la economía; en especial su impacto sobre la economía doméstica.

A nivel de América Latina, es importante tener en consideración el panorama que presenta Deloitte en su informe semestral Análisis Económico y de Industrias Latinoamérica: La hora de las reformas estructurales Año VIII N° 24 – mayo de 2015, que expone lo siguiente: El contexto internacional ya no es lo era para los países de Latinoamérica.

En efecto, la desaceleración del crecimiento en China y la expectativa de un aumento de las tasas de interés en EE.UU. se combinaron para generar una caída en el precio de los commodities, un aumento del precio del dólar a nivel global y una reducción de los flujos de capitales hacia la región, con impacto negativo no trivial sobre la mayoría de las economías de América Latina. Si bien algunos países ya han comenzado a transitar el camino de las reformas estructurales necesarias para elevar los actuales niveles de productividad (y, por ende, de competitividad), lo cierto es que la reciente desaceleración del crecimiento económico ha dificultado (y, en algunos casos, hasta detenido) aquel necesario proceso de reformas. La región necesita de manera impostergable una estrategia de crecimiento sustentada en las mejoras de los niveles de productividad.

Teniendo en cuenta que el contexto internacional no va a recuperarse en el corto plazo, fracasar en la puesta en marcha de aquella estrategia podría significar el riesgo de quedar inmersos en una situación de muy bajo crecimiento económico por más tiempo del recomendable desde el punto de vista económico, político y social. Frente a esto, no debería extrañarnos la marcada desaceleración en la tasa de crecimiento de Latinoamérica que se produjo durante los últimos años. Luego de crecer a un ritmo promedio anual de +4.2% entre 2004 y 2013, las economías de la región se expandieron, en promedio, sólo un +1.3%

durante 2014. La tendencia a la desaceleración se profundizaría durante este año, con un crecimiento promedio esperado de sólo un +1.1%. De esta manera, y por primera vez en mucho tiempo, se espera que la tasa de expansión promedio de los países de Latinoamérica resulte en el corto plazo inferior a la tasa de crecimiento promedio de los países desarrollados (+1.6% vs +2.4%, respectivamente para el período 2015/16).

En el Perú, en los últimos años el sector construcción ha tenido una dinámica importante frente al desarrollo económico del país en cuanto la producción de este sector está íntimamente relacionada con la evolución del Producto Bruto Interno. Conforme indica el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. En julio 2016 “El Sector Construcción registró un decrecimiento de 7.53%, reflejado en la baja registrada tanto en el consumo interno de cemento en -3.84% como en el avance físico de obras públicas en -17.47%. El empleo en el Sector Construcción en agosto del 2016 presentó un crecimiento del 12.30%.”

Asimismo, es importante tener en cuenta lo señalado por el Diario Gestión en su noticia de ámbito empresarial de fecha jueves, 11 de agosto del 2016, que a la letra dice: “La actividad económica del Perú habría crecido un 3.70% interanual en junio, una desaceleración respecto al mes previo, por un traspíe del sector construcción y una menor expansión del vital sector minero, mostró hoy un sondeo de Reuters. Los estimados de ocho economistas que participaron en la encuesta oscilan entre una expansión de un 3% al 3.90%. El promedio de las proyecciones se ubica en un 3.60%. El resultado de junio estaría por debajo del 4.04% de crecimiento registrado en el mismo mes del año pasado y del 4.88% anotado en mayo. El sector de la construcción, fuertemente vinculado a la demanda interna y a la generación de empleo, cayó un 3.78% interanual en junio, cortando una racha de cuatro meses de alzas consecutivas, según cifras adelantadas del Instituto Nacional de Estadística e informática (INEI). La construcción registró “la primera tasa negativa desde enero y este comportamiento se explicó por la caída de la inversión

pública en cerca de 4%, en particular del gobierno nacional que se contrajo casi 20%”, dijo el jefe de estudios económicos del BanBif, Isaac Foinquinos. También le restó velocidad a la economía en junio un menor avance del vital sector de minería e hidrocarburos, que se expandió un 15.82% ante una moderación en la producción de cobre, tras registrar un crecimiento de más de un 30% en el mes previo. (...)”

Así también, podemos considerar lo publicado el pasado 14 de julio del 2016, por la Cámara de Comercio de Lima, respecto al sector construcción en el Perú que dice: Si bien el sector construcción se contrajo en 5,9% en el 2015, para este año se estima un mejor desempeño con un crecimiento de 3,1%, tasa que se incrementaría el 2017 pues lograría una expansión de 3,7%, constituyéndose así en la cuarta actividad más dinámica detrás de minería, electricidad y agua, y servicios, señaló el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima.

En consecuencia, el éxito que una empresa constructora puede tener, depende de su propia gestión. Entrando en detalles, es importante mencionar que parte importante de los ingresos de las empresas constructoras se centra en la contratación de obras públicas con el estado y la adjudicación de contratos privados luego de un proceso de selección. En tal sentido, resulta muy importante para las empresas constructoras contar con un área cuya labor sea la preparación y formulación de propuestas técnicas y económicas para concursar ya sea con el estado o con clientes privados.

Por lo tanto, los procesos de licitación, definidos como en conjunto de acciones para la formulación de propuestas técnicas y económicas dentro de una empresa constructora es de suma importancia, a razón de que, si no se establecen los lineamientos idóneos para tal fin, las empresas constructoras no podrían participar con éxito en los concursos públicos y/o privados, perdiendo de esta forma incrementar sus ingresos y cartera de proyectos.



El estudio se centra en el área de licitaciones de la empresa Mota-Engil Perú S.A. que es una empresa constructora que participa en diversos procesos de selección públicos y privados para la ejecución de obras. Si bien la empresa cuenta con procedimientos que describen a grandes rasgos las acciones a seguir para la formulación de sus propuestas técnicas y económicas, estos procedimientos no establecen los lineamientos específicos de las tareas de acuerdo a la función administrativa de planificar, organizar, dirigir y controlar. La problemática estudiada, se explica en función de las dimensiones de las variables analizadas en el lugar del estudio.

En cuanto a la función administrativa de planificar, resulta necesario conocer su relación con la optimización de procesos de licitación en cuando esta permite determinar si la formulación de una propuesta técnica y económica para un proceso de selección sería beneficiosa o no para la empresa.

En cuanto a la función administrativa de organización, de igual manera resulta necesario conocer su relación con la optimización de procesos de licitación a fin de determinar si se cuenta con los recursos necesarios para formular las propuestas y, asimismo, afrontar con éxito la ejecución del proyecto.

En cuanto a la función administrativa de dirigir, resulta necesario conocer su relación con la optimización de procesos de licitación, de forma que se pueda determinar si la ejecución de las tareas con llevaran a conseguir los objetivos y metas trazados en cuanto a los ingresos por licitaciones.

En cuanto a la función administrativa de controlar, resulta necesario conocer su relación con la optimización de procesos de licitación, para que de esta forma se puedan establecer las acciones correctivas y preventivas para alcanzar los objetivos y metas establecidas.

Por tanto, surge la necesidad de diseñar los procedimientos a detalle y, asimismo, definir acciones para que la gestión comercial de licitación sea más eficiente y productiva ahorrando tiempo y recursos para la preparación de las propuestas y así contribuir a alcanzar las metas de ventas establecidas por el Directorio.

El análisis realizado de la problemática del estudio, permite establecer los siguientes problemas de investigación.

¿Qué relación existe entre la gestión administrativa enfocada a la formulación de propuestas técnicas y económicas y la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú S.A.?

Asimismo, e estudio de las dimensiones de las variables de estudio permitieron realizar un estudio más detallado estableciendo los siguientes problemas específicos.

- ¿Qué relación existe entre la función administrativa de planificación y la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú S.A. - 2016?
- ¿Qué relación existe entre la función administrativa de organización y la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú S.A. - 2016?
- ¿Qué relación existe entre la función administrativa de dirección y la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú S.A. - 2016?
- ¿Qué relación existe entre la función administrativa de control y la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú S.A. - 2016?

## **1.2 Justificación e importancia de la investigación.**

La presente investigación es importante porque busca determinar la relación de la gestión administrativa con la optimización de procesos de licitaciones; esta investigación se realiza en la empresa Mota-Engil Perú S.A. porque cuenta con una herramienta de gerenciamiento, como es el proceso administrativo de: planificar, organizar, dirigir y controlar; que configura un sistema de dirección estratégica más eficaz en el área de licitaciones de la empresa, y que, al mismo tiempo ubique en ella elementos que puedan relacionarla con la gestión corporativa empresarial y el diseño de la estructura organizacional a fin de cumplir con los objetivos y lineamientos trazados por la Dirección.

Si bien la empresa Mota-Engil Perú S.A. cuenta con procesos y procedimientos para la gestión de licitación, que involucra a muchas áreas de la Dirección Comercial, específicamente el área de licitaciones, no cuenta con una secuencia de actividades lógicas y procedimientos sistemáticos internos que permitan el control y seguimiento de las actividades contractuales y actividades realizadas para la preparación y formulación de propuestas técnicas y económicas en licitaciones públicas y privadas; por tal motivo la presente investigación se realiza con el propósito de analizar y dar mejoras a las operaciones, establecer un tiempo estándar y dar cumplimiento a normas y procedimientos establecidos para tal fin; obtener la simplificación del trabajo, economizar el esfuerzo humano y lograr la optimización de los procesos y a su vez, proveer un servicio eficaz, eficiente y beneficiando las operaciones u actividades logrando así contribuir al desarrollo social de la empresa.

El presente proyecto de investigación se justifica respecto a la relevancia social, en cuanto permite determinar las fortalezas y debilidades de la gestión administrativa, así como el nivel de eficacia del área de licitaciones de la empresa Mota-Engil Perú S.A.; y en base al análisis correspondiente se establecen estrategias y acciones de mejora necesarias, para la optimización de los procesos y procedimientos;

generando de esta forma mayores oportunidades comerciales y por ende oportunidades de trabajo para muchos profesionales, empleados y obreros y sus familias.

Por otro lado, la investigación se justifica ampliamente por los siguientes aspectos:

**Justificación teórica**, la presente investigación propone un bagaje teórico que permita descubrir cuantitativamente la relación entre las variables de estudio, para ellos basa la información requerida en la teoría neoclásica de la administración que presenta Idalberto Chiavenato (2004) para la variable Gestión Administrativa, y para la variable optimización de procesos la teoría de gerencia de procesos de negocios (BPM) presentada por Kiran Garimella, Michael Lees y Bruce Williams.

Las bases teóricas que se plantean en esta investigación tienen un fuerte asidero práctico, no solo porque la disposición de estrategias alineadas empuja a la definición de una nueva organización, sino también al rediseño de procesos críticos y a la generación de una propuesta de valor añadido hacia el beneficiario actual y potencial, lo que se puede ver reflejado en sus documentos de gestión, como el plan estratégico y el manual de gestión de procesos.

**Justificación práctica**. Los resultados de la investigación permitieron presentar algunas alternativas de solución importante a la problemática de presenta la empresa Mota-Engil Perú S.A. por tanto permite desarrollar actividades que solucionen los problemas del área de licitaciones, logrando de esta manera mejorar los procesos de trabajo y así poder satisfacer las necesidades del cliente, por ende, incrementar su participación en el mercado y sobre todo cumpliendo con las expectativas y metas establecidas por el Directorio.

**Justificación metodológica**, la investigación pone al alcance de la comunidad académica, dos instrumentos de recolección de datos, uno

para medir la gestión administrativa enfocada a la formulación de propuestas técnicas y económicas y otra para medir la optimización de los procesos de licitaciones, dichos instrumentos fueron sometidos a criterios rígidos de validez de constructo, criterio y contenido bajo un criterio de jueces y también a un proceso de confiabilidad mediante una prueba piloto y aplicando posteriormente el estadístico alpha de Crombach, teniendo resultados satisfactorios en ambos instrumentos.

La importancia de la presente investigación se centra en conocer la relación entre la gestión administrativa y la optimización de procesos, a fin que se pueda desarrollar una herramienta de gestión que permita formular propuestas técnicas y económicas eficientes que contribuyan al logro de los objetivos determinados por el Directorio de la empresa.

### **1.3 Objetivos de la investigación**

El presente trabajo de investigación busca determinar el enfoque de la gestión administrativa en relación de la optimización de los procesos de la empresa, destinados a la formulación de propuestas técnicas y económicas para que la empresa, participe en diversos procesos y procedimientos de selección para obras públicas y/o privadas.

#### **Objetivo general.**

Determinar la relación entre la gestión administrativa enfocada a la formulación de propuestas técnicas y económicas para optimizar los procesos de licitaciones de la empresa Mota-Engil Perú S.A. – 2016.

#### **Objetivos específicos.**

- Determinar la relación de la función administrativa de Planificación con la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú S.A. – 2016

- Determinar la relación de la función administrativa de Organización con la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú S.A. – 2016
- Determinar la relación de la función administrativa de Dirección con la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú S.A. – 2016
- Determinar la relación de la función administrativa de Control con la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú S.A. - 2016

#### **1.4. Limitaciones de la investigación.**

Las limitaciones que se presentaron en el desarrollo de la presente investigación fueron las siguientes:

##### **Limitaciones bibliográficas.**

La bibliografía es escasa, no se han encontrado muchos trabajos de investigaciones que analicen simultáneamente las dos variables. En especial, bibliografía referida a la formulación de propuestas técnicas y económicas, especialmente para el sector construcción.

##### **Limitación temporal.**

Escaso tiempo para realizar las investigaciones y asimismo la recolección de datos estuvo supeditada al horario de personal de la empresa que colaboró con dicha labor.

**CAPITULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Antecedentes de estudio.**

### **A Nivel Internacional:**

Flores (2015) en su tesis titulada: “Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas Jinotega 2010- 2013” desarrollada en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua - Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa para optar el grado académico de Magister en Gerencia Empresarial; cuyo objetivo fue analizar los pasos del proceso administrativos y su incidencia en la Gestión Empresarial aplicados en la cooperativa COPROABAS Jinotega 2010-2013, desarrollada con un diseño Descriptivo, no experimental, exploratoria no estructurada; con una muestra conformada por 18 trabajadores de dicha cooperativa. Llegando a las conclusiones siguientes:

La gestión como empresa, implica conocimientos científicos, muchos de ellos forjados y probados durante siglos, y otros productos de la circunstancia moderna, de las necesidades actuales y de los cambios del entorno competitivo en donde actúan.

El pensamiento administrativo se renueva continuamente, por lo que quien estudie gestión deberá ser un lector permanente no solo durante su formación, sino durante toda su vida profesional, de ahí la importancia de conocer con solidez los principales enfoques sobre gestión y administración de empresas.

Caridad y Sánchez (2008) en su tesis titulada: “Diseño de un modelo para la gestión administrativa de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque, San Salvador, El Salvador” desarrollada en la Universidad Francisco Gavidia, para optar el título de Ingeniero Industrial; cuyo objetivo fue diseñar un modelo para la gestión administrativa de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque, que incorpore la elaboración de un Manual de Políticas y Procedimientos que les permita cumplir con sus funciones y procesos de una manera clara y sencilla; desarrollada con un diseño Descriptivo; con



una muestra de 114 personas de los cuales 25 son funcionarios de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque. Llegando a las conclusiones siguientes:

La aplicación de un modelo de gestión administrativa dentro de la alcaldía, le permitirá contar a cada una de las unidades de trabajo, con objetivos, instrucciones y operaciones claramente definidas

La importancia de la gestión administrativa es proporcionar una herramienta que le permita a la municipalidad desarrollar las funciones del proceso administrativo, planear, organizar, dirigir y controlar de una manera más eficaz.

Santillán y Villanueva (2013) en su tesis titulada “Propuesta de sistema de gestión administrativo para la compañía Poison S.A. Guayaquil - Ecuador” desarrollada en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, para optar el título de Ingeniero Comercial; cuyo objetivo fue Desarrollar una propuesta estratégica mediante un análisis de gestión administrativa practicado en la Empresa Poison S.A con la finalidad de hacer eficiente el trabajo de los colaboradores. Desarrollada con un diseño de investigación no experimental transversal, con una muestra de 4 trabajadores de dicha empresa. Llegando a las conclusiones siguientes:

La Gestión Administrativa, es un conjunto de acciones mediante las cuales los directivos desarrollan sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir coordinar y controlar.

La gestión administrativa es importante para las operaciones en una organización, enfrentan limitaciones cuando existen errores administrativos, para iniciar una organización más eficiente la gestión administrativa no sólo ha creado una estable plataforma administrativa, sino que también trabaja en coordinación regular con los departamentos para asegurar que las diversas actividades de coordinación caminen sin

problemas, se trabaja para implementar las metas de una organización

El Análisis de Gestión Administrativa es el estudio de la estructura administrativa para evaluar el grado de eficiencia y eficacia con las que se están cumpliendo las diferentes funciones de la Ciencias Administrativa, las organizaciones están integradas por diferentes áreas y se puede practicar por separado un análisis de gestión administrativa a cada una de las áreas cuando las circunstancias no ameritan hacerlo de manera integral.

Garzón (2011) en su tesis titulada: “Análisis de los conceptos de Administración, Gestión y Gerencia en enfermería, desde la producción científica de enfermería, en América Latina”, desarrollada en la Universidad Nacional de Colombia, para optar el grado académico de Magíster en enfermería con énfasis en gerencia de servicios de salud. Cuyo objetivo fue Clarificar y redefinir los conceptos de administración, gestión y gerencia en enfermería, desde la producción científica de enfermería, en América Latina; desarrollada con un diseño Descriptivo mediante el método de análisis de concepto. Llegando a las conclusiones siguientes:

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

Respecto a Gestión, es posible percatarse de una palabra que implica “acción”, lo cual hace pensar no solamente en una serie de actividades que se realizan (muchas de ellas por delegación de alguien), sino que hace un enfoque directo hacia la acción imperativa de administrar. Ahora bien, partiendo del análisis sencillo y generalista, se prosigue relacionando otras definiciones que relacionan a la gestión como las de Salgueiro, quien introduce este análisis ya desde unas concepciones científicas más profundas: “conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos”.

Se llama gestión (en palabras propias) a aquellas acciones relacionadas con actividades que están dirigidas a la realización y desarrollo de objetivos que han debido establecerse con anterioridad.

Se define a la gestión estratégica como “el conjunto de decisiones y acciones que llevan a la organización a alcanzar los objetivos corporativos, la cual tiene directa relación con la formulación, ejecución y control del Plan Estratégico de la empresa y se basa en la comprensión y administración de la relación e interacción de la empresa con el medio ambiente, es decir con los proveedores y los clientes por una parte y por otra, con los demás agentes presentes en el entorno tales como la competencia, el gobierno, y en general todos aquellos que constituyen la cadena de valor a la que pertenece la organización”

El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo. De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, etc. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

Vera (2014) en su tesis titulada: “Modelo de gestión administrativa para la optimización de los procesos del departamento de Psicología del Hospital Dr. Rafael Serrano del Cantón, La Libertad, período 2014-2017, desarrollada en la Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad – Ecuador, para optar el título de Licenciada en Administración Pública. Cuyo objetivo fue Evaluar la gestión administrativa mediante la investigación exploratoria que determine el impacto en los procesos del Departamento de Psicología del Hospital Dr. Rafael Serrano del Cantón La Libertad; desarrollada con un diseño Descriptivo, con una muestra conformada por 143 personas. Llegando a las siguientes conclusiones:

La gestión administrativa es la manera como se organizan y combinan los recursos con el propósito de cumplir las políticas, objetivos y regulaciones de una institución.

La administración estratégica, guían el cumplimiento de la misión y hacer realidad la visión institucional, tomando en cuenta el entorno y los diversos actores que actúan sobre la misma realidad. También, se definen los recursos que se requerirán, los plazos y los responsables de la ejecución, y los indicadores y mecanismos de evaluación y control.

El primer componente de la planeación estratégica, es el haberla generado en procesos participativos que generen metas viables, modificaciones en la cultura institucional y con el resultado de haber involucrado a las personas en el logro de objetivos colectivos.

El segundo componente de la interacción es la estructura y responde a la necesidad de organizarse para cumplir los objetivos, se constituyen los roles que se requieren y cómo se organizan los recursos.

El tercer componente es la práctica real, que está influida por: el cómo se hacen en realidad las cosas, las normas no escritas que están en la práctica diaria, el cómo se resuelven los conflictos; en suma, por la cultura de la organización.

### **A Nivel Nacional:**

García (2014) en su tesis titulada: “Gestión administrativa para mejorar la eficacia de la oficina de transportes y seguridad vial de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión”, desarrollada en la Universidad Nacional de Trujillo, para optar el título profesional de Licenciada en Administración, cuyo objetivo fue Sustentar la manera en que la Gestión Administrativa influye en la Eficacia de la Oficina de Transportes y Seguridad Vial en estudio; desarrollada con un diseño de Investigación No Experimental, el

Diseño Descriptivo Transeccional o Transversal (se refiere a un sólo momento en el tiempo) de tipo Correlacional (no causal), entre las dos variables de estudio; con una muestra conformada por 130 personas. Detallando las siguientes conclusiones:

Gestión se relaciona, en la literatura especializada, con “Management” y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como "dirección", "gerencia", etc.

El término gestión tiene varias acepciones, tales como: pilotaje de organizaciones, exploración y explotación de lo posible, pensamiento útil para la acción, reflexión para la decisión, liderazgo y visión de futuro, comunicación y resolución de conflictos; hacer diligencias, hilvanar las acciones, entretener los esfuerzos, apalancar los procesos; todo ello para lograr los objetivos y resultados previamente establecidos.

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema organizacional, para cumplir los mandatos sociales.

Gestión tiene que ver con gobernabilidad, integración entre lo técnico y lo político; la gestión articula los procesos teóricos y prácticos para dar sentido y razón de ser a la gobernabilidad y a la dirección de todos los equipos e individuos.

Gordillo-Otárola (2014) en su tesis titulada: “Evaluación de la gestión de proyectos en el sector construcción del Perú” desarrollada en la Universidad de Piura, para optar por el grado académico de Master en Diseño, Gestión y Dirección de Proyectos, cuyo objetivo es conocer las características y causas principales de la problemática que viene atravesando la gestión de proyectos en las empresas constructoras del Perú; desarrollada con un diseño analítico o crítico con un enfoque mixto lo que implica un análisis cualitativo combinado con análisis cuantitativo;

con una muestra conformada por 263 encuestas; llegando a las siguientes conclusiones:

La gestión puede definirse como el proceso que emprende una o más personas con el objetivo de coordinar las actividades laborales de otro grupo de individuos. Otra forma de definir este término es como la capacidad con que cuenta una organización para definir sus propósitos y posteriormente alcanzarlos utilizando los recursos disponibles de manera eficiente (Rebolledo, 2012).

De estas definiciones se desprende el hecho de que la gestión es un proceso, con determinadas funciones y actividades a ser desarrolladas por los gestores. También se puede entender a la gestión como disciplina, ya que constituye una acumulación de conocimientos, con principios, conceptos y teorías (Rebolledo, 2012).

Crisólogo y León (2013) en su tesis titulada: “El control interno y su efecto en la gestión administrativa y la organización de la Institución Educativa Particular Interamericano S.A., de la ciudad de Trujillo en el año 2012”, para optar por el título profesional de Contador Público, desarrollado en la Universidad Privada Antenor Orrego; cuyo objetivo es Determinar el efecto del control interno actual en la Gestión Administrativa y la organización de la Institución Educativa Particular Interamericano S.A. en la ciudad de Trujillo en el año 2012, desarrollado con un diseño Descriptivo Correlacional; con una muestra conformada por 17 encuestados; llegando a las siguientes conclusiones:

La gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio debido a que del ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa. Desde finales del siglo XIX se ha tomado la costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa: el planeamiento, la organización, la dirección y el control, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados

mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Gerencia: Es un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humana, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos.

Organización: Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Salazar (2012) en su tesis titulada: "Planificación estratégica para empresas generadoras de proyectos inmobiliarios: caso empresa Constructora SSK Montajes e Instalaciones" para optar el Grado de Maestro en Gestión Tecnológica Empresarial, desarrollada en la Universidad Nacional de Ingeniería, cuyo objetivo es investigar el tema, Planificación estratégica para empresas generadoras de proyectos inmobiliarios: Caso Empresa Constructora SSK, con el propósito de facilitar a los gerentes de empresas las herramientas importantes y necesarias dentro de la administración, donde podrá aplicar las diferentes habilidades administrativas y técnicas, para dar solución a una pluralidad de proyectos inmobiliarios con una excelente planificación estratégica que fortalezcan la economía y generen fuentes de trabajo alrededor de la industria de la construcción de proyectos inmobiliarios; desarrollada con un diseño de investigación exploratorio, descriptivo, correlacional a nivel explicativo con un enfoque mixto cuali-cuantitativo; con una muestra conformada por 100 profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios; detallando las siguientes conclusiones:

Planificación, es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender una acción, se lo considera también como un plan general organizado y frecuentemente de gran profundidad, para obtener un fin determinado. La

planificación además es un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión visualización y de predeterminación para alcanzar un futuro deseado.

Estrategia proviene de la palabra griega *strategos*, tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras. En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal, que sobre la base de este ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir a las organizaciones, llamada "administración estratégica".

La gestión del Plan Estratégico a cargo de la Gerencia General de la empresa, consiste en ejecutar la gestión administrativa y velar por el funcionamiento armónico de todas las instancias de la empresa, el mismo que será reportado a la Junta de Accionistas.

Corvetto, Reátegui y Rivera (2013) en su tesis titulada: "Gestión Estratégica del Hospital Militar Geriátrico", para optar el grado académico de Magister en Gestión Pública, desarrollado en la Universidad del Pacifico; cuyo objetivo es Determinar las bases teórico-prácticas para la gestión estratégica del Hospital Militar Geriátrico, enfocada en la mejora de la atención de los beneficiarios y la comunidad, desarrollado con un diseño de investigación exploratorio, descriptivo; con una muestra poblacional de 362 personas que visitaron el hospital; llegando a las siguientes conclusiones:

El diagnóstico situacional del HMG confirma dos elementos muy importantes, que funcionan como limitantes para gerenciar adecuadamente el hospital: (1) las limitaciones en la administración presupuestal, que incluso no les permite contar con una contabilidad propia, y (2) los impedimentos en la gestión de personas, pues se someten a las disposiciones de una dependencia superior ajena a la actividad diaria del hospital, que incluso neutraliza la posibilidad de realizar procesos de contratación



La propuesta de gestión estratégica del HMG es principalmente un acercamiento a la aplicación práctica de un cuadro de mando integral, que alinee las estrategias de la institución a las políticas de los dos sectores a los que está involucrado: defensa y salud, generando iniciativas estratégicas que sirvan como base para el monitoreo de sus acciones y el diseño de un proceso integral y de largo plazo para la atención de salud del adulto mayor.

## **2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado**

### **2.2.1 Bases Teóricas de la variable gestión administrativa.**

#### **2.2.1.1 Definiciones de gestión administrativa**

Chiavenato (2007) dice: “en la actualidad se acepta que las funciones básicas del administrador son la planeación, la organización, la dirección y el control. El desempeño de estas cuatro funciones básicas (planear, organizar, dirigir y controlar) constituye el denominado proceso administrativo”. (p. 142)

Moratto (2007) dice: “Es una actividad compuesta por etapas que forman un proceso único y estructurado con organizar, ejecución, control e interrelación entre las funciones”. (p. 62)

Münch (2010) dice:

La administración comprende una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente. En la administración de cualquier empresa existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos; y otra operacional, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración. (p.26)

Antúnez (1993) dice:

La dimensión administrativa de la gestión, es el conjunto de acciones que se realizan a fin de movilizar recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.) para la consecución de los objetivos de la institución. Implica la planificación, la distribución de tareas y responsabilidades, la coordinación, y evaluación de procesos, el dar a conocer los resultados y, a la vez, incluye actuaciones a la toma de decisiones, a la resolución de conflictos. (p.57)

La gestión administrativa, entonces, es un proceso que consiste básicamente en planificar, organizar, coordinar (dirigir) y controlar las actividades y recursos de la empresa. Muchos autores, desde finales del siglo XIX se ha tomado la costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa: el planeamiento, la organización, la dirección y el control.

Por lo tanto, diremos que la gestión administrativa en una empresa se encarga de realizar estos procesos utilizando todos los recursos que se presenten en una empresa con el fin de alcanzar aquellas metas y objetivos que fueron planteadas al comienzo de la misma. En definitiva, se trata de un proceso para realizar las tareas básicas de una empresa sistemáticamente.

### **2.2.1.2 Importancia de la Gestión Administrativa**

La gestión administrativa que se desarrolla en una empresa es uno de los factores más importantes en cuando se trata de dirigir un negocio, debido a que de ella dependerá el éxito que tenga el negocio o empresa en cuestión.

Hernández (2006) dice:

La herramienta más importante del administrador, hasta la fecha, es el proceso administrativo que creó Enrique Fayol, el cual evolucionó durante el siglo XX y

seguramente continuará cambiando en el XXI. Cada autor que ha escrito sobre este tema ha agregado, o modificado, las etapas del proceso administrativo; por tal motivo, se ha considerado que el Proceso Administrativo (PA) es una escuela central que exige un estudio comparativo de los principales autores y tratadistas del tema. Fayol denominó operaciones a lo que hoy se conoce como procesos: "secuencia de pasos o de actividades para alcanzar un objetivo", que son: previsión, organización, dirección, coordinación y control, como responsabilidades de la gerencia general (dirección general) de una empresa. Además, señaló otros procesos (operaciones) para otras áreas funcionales: producción, compras, finanzas y contabilidad. (p. 70)

### **2.2.1.3 Características de la gestión administrativa.**

De acuerdo a lo señalado por Chiavenato (1999) en su libro "Introducción a la Teoría general de la Administración" podemos apreciar que la gestión o proceso administrativo tiene las siguientes características:

- a) El proceso administrativo forma algo más que una secuencia cíclica, pues están íntimamente relacionados en interacción dinámica. El proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo. (p. 227)
- b) la planeación puede darse en tres niveles: estratégico, táctico y operacional. (p. 245)
- c) La organización puede darse en tres niveles: global (diseño operacional) departamental (diseño por departamentos) u operacional (diseño de cargos y tareas). (p. 245)
- d) La dirección puede presentarse en tres niveles: global (dirección) departamental (gerencia) y operacional (supervisión). (p. 245)
- e) El control puede darse en tres niveles: estratégico, táctico y operacional. (p. 245)

## 2.2.1.4 Teorías relacionadas a la Gestión Administrativa

### A. Teoría de la Gestión Administrativa según Idalberto Chiavenato (1999)

Chiavenato (1999) expone:

Según la teoría neoclásica, las funciones del administrador corresponden a los elementos de la administración que Fayol definió en su momento (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar), pero con apariencia actualizada. En la línea propuesta por Fayol, los autores neoclásicos adoptan el proceso administrativo como núcleo de su teoría ecléctica y utilitarista. No obstante, cada autor se aparta de los demás para establecer funciones administrativas ligeramente diferentes. (p. 225)

De modo general, en la actualidad se acepta que las funciones básicas del administrador son la planeación, la organización, la dirección y el control. El desempeño de estas cuatro funciones básicas (planear, organizar, dirigir y controlar) constituye el denominado proceso administrativo. (Chiavenato, 1999, p. 226)



*Figura 1. Proceso administrativo*

El desempeño de las funciones del administrador conforma en denominado ciclo administrativo. (Chiavenato, 1999, p. 226)

A medida que se repite, el ciclo administrativo permite la corrección y el ajuste continuos mediante retro-alimentación. El desarrollo de un ciclo permite cierto; definir cuáles correcciones deberán introducirse en el ciclo siguiente, y así sucesivamente. (Chiavenato, 1999, p. 226)



*Figura 2. Ciclo administrativo*

Las funciones del administrador, es decir, el proceso administrativo, forman algo más que una secuencia cíclica, pues están íntimamente relacionadas en interacción dinámica. El proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo. (Chiavenato, 1999, p. 227)

Las funciones administrativas, en conjunto, forman el proceso administrativo; por separado, planeación, organización, dirección y control son funciones administrativas. Toda la literatura neoclásica se apoya en el proceso administrativo para explicar cómo se desarrollan las funciones administrativas en las organizaciones. (Chiavenato, 1999, p. 227)

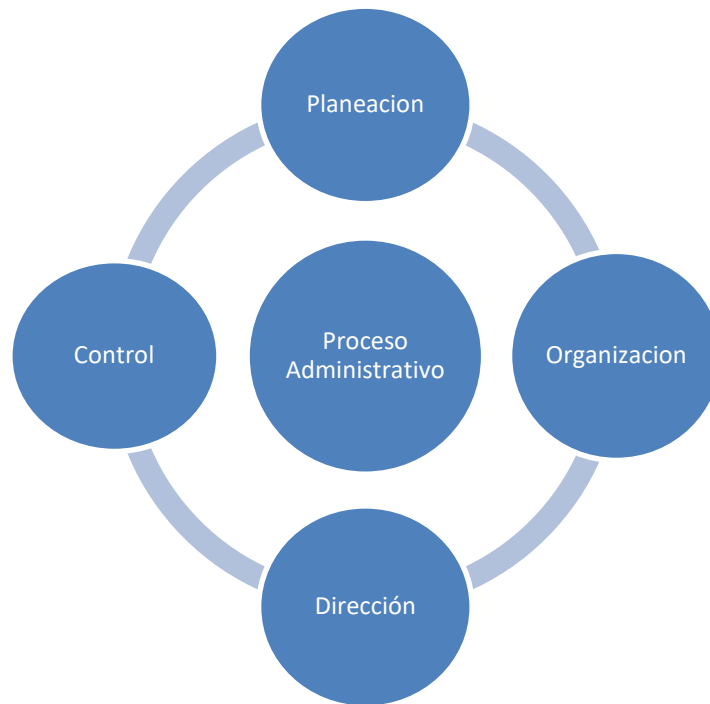


Figura 3. Funciones del administrador

## B. Teoría de la Gestión Administrativa según Marcó, Loguzzo y Fedi (2016)

Marcó, Loguzzo y Fedi (2016) exponen:

Como mencionamos precedentemente, en su libro de 1916 Administración industrial y general, Fayol definió las funciones que se debían ejercer en la conducción de organizaciones. Estas se han ido reelaborando y actualizando sobre la base de los problemas y las modas que atravesaron la disciplina en cada época histórica. Así, Urwick (Brech y Urwick, 1984) las definió como: investigación, previsión, planeación, organización, coordinación, dirección y control; Gulick como: planeación, organización, administración de personal, dirección o mando, coordinación, información y presupuesto; Koontz y O'Donnell (1985) como: planeación, organización, designación de personal, dirección y control; Newman como: planeación, organización, liderazgo y control; Dale como: planeación, organización, dirección y control. Podríamos establecer nuevas y variadas categorías, pero las diferencias no serían sustanciales. En el presente texto, hemos incluido este aspecto en nuestra definición mínima enunciando las funciones de la administración de manera simplificada como la planeación, la organización, la dirección y el control (modo de enunciación habitualmente aceptado en la actualidad; (Chiavenato, 2004, p. 44)

Marcó, Loguzzo y Fedi (2016) indican también:

Las funciones de la administración no son exclusivas de la dirección estratégica de la organización, sino que atraviesan todos los niveles organizacionales. En cada nivel organizacional, hay un conjunto de funciones relacionadas con la administración a ejecutar. En este sentido, Koontz analiza las distintas funciones inherentes a la administración (planeación, organización, dirección y control) en relación con el tiempo relativo dedicado a cada una de ellas en los distintos niveles organizacionales. Los niveles directivos superiores dedican mayor tiempo a la planeación y a la organización que los directivos de los niveles inferiores. En cambio, en estos últimos la dirección demanda una cantidad de tiempo relativamente mayor que en los directivos superiores. (p. 46)

A su vez, en la práctica, estas cuatro funciones se encuentran íntimamente relacionadas en una interacción dinámica y forman lo que se denomina el proceso administrativo, el cual es de carácter secuencial y se desarrolla conformando el ciclo administrativo. Este ciclo implica que, a medida que se desarrolla el proceso, los resultados retroalimentan el ciclo siguiente. Cuando decimos que las funciones se encuentran en una estrecha y compleja interacción dinámica, hacemos referencia a que el proceso no es meramente lineal, donde una función diera lugar a la siguiente, sino que existe una compleja articulación hacia ambos sentidos de las relaciones entre funciones. De modo que la planificación no es rígida, sino que, a medida que se desarrolla la acción organizacional, sobre la base de la planeación, se identifican los desvíos entre lo esperado y los resultados obtenidos, aunque estos sean parciales, a fin de ajustar alguno de los elementos predefinidos. (p. 47)

Marcó, Loguzzo y Fedi (2016) indican que:

Chiavenato (2004) hace referencia a Kats (1974), quien distingue tres tipos de habilidades necesarias en las tareas de gestión de las organizaciones. En primer lugar, están las capacidades conceptuales y de decisión, relacionadas con la facilidad para analizar "lógicamente" las situaciones que se presentan, es decir, lograr establecer las relaciones de causa y efecto de los problemas, y elaborar cursos de acción para resolverlos. Implica desarrollar habilidades para identificar y resolver problemas empleando herramientas formales de

análisis y procesamiento de información. Estas son habilidades que se adquieren en las instituciones de educación, en las carreras de administración, y que permiten a los administradores profesionales comprender una estructura organizacional y su funcionamiento. Además de estas habilidades, también se requieren capacidades técnicas, las cuales hacen referencia a los conocimientos específicos para el desarrollo de las tareas requeridas en un puesto. Saber operar una determinada máquina, manejar determinado software, saber de contabilidad o cómo realizar un presupuesto, saber cocinar, etc., hacen referencia a capacidades técnicas. Son las habilidades específicas que se obtienen en cursos de capacitación y cuya experticia se obtiene mediante la práctica. Las capacidades interpersonales y humanas están relacionadas con la facilidad que las personas pueden tener para desempeñarse en grupos multidisciplinarios, para relacionarse con otros individuos, para coordinar trabajos de equipo, para comunicarse, para liderar, motivar y orientar el comportamiento de sus compañeros. Según el nivel de la estructura organizacional, es necesaria una combinación de habilidades diferentes en función de la naturaleza misma de las tareas características del nivel. (p. 47)

### **2.2.1.2 Dimensiones de la variable gestión administrativa**

#### **Planeación.**

Las empresas no improvisan. En ellas, casi todo se planea con anticipación. La planeación figura como la primera función administrativa por ser la base de las demás. La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden. (Chiavenato, 1999, p. 228)

#### **Establecimiento de objetivos.**

La planeación es un proceso que empieza por definir los objetivos y los planes para alcanzarlos. El punto de partida de la planeación es el establecimiento de los objetivos por alcanzar. La fijación de



objetivos es la primera actividad que debe cumplirse: saber a dónde se pretende llegar para saber con exactitud cómo llegar hasta allá.

Los objetivos son los resultados futuros que se espera alcanzar. Son las metas seleccionadas que se pretenden alcanzar en cierto tiempo con determinados recursos disponibles o posibles. Así, los objetivos son pretensiones futuras que, una vez alcanzadas, dejan de ser objetivos para convertirse en realidad. b. Desglose de los objetivos Los objetivos de las organizaciones pueden situarse en una jerarquía que va desde los objetivos generales de la organización (en la cúpula de la jerarquía) hasta los objetivos operativos u operacionales que implican simples instrucciones para la rutina cotidiana (en la base de la jerarquía). (Chiavenato, 1999, p. 229)

### **La jerarquía de objetivos**

Las empresas buscan alcanzar varios objetivos al mismo tiempo. Por esto existe una jerarquía de objetivos y en la que algunos son más importantes y predominan sobre los demás. Existen objetivos de la empresa en conjunto, y objetivos de cada una de sus divisiones o departamentos, y de cada especialista. Los objetivos de la empresa predominan sobre los demás, mientras que los objetivos de cada división predominan sobre los de cada especialista. Los objetivos generales se imponen sobre los objetivos específicos. (Chiavenato, 1999, p. 229)

### **Organización**

En los enfoques clásicos y neoclásicos, después de la planeación sigue la función de organización. Para alcanzar los objetivos, ejecutar los planes y lograr que las personas trabajen con eficiencia, las actividades deben agruparse de manera lógica y distribuir la autoridad para evitar conflictos y confusiones. (Chiavenato, 1999, p. 235)

Organizar consiste en:

- Determinar las actividades específicas necesarias para el logro de los objetivos planeados (especialización).
- Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización).

- Asignar las actividades a posiciones y personas específicas (cargos y tareas). (Chiavenato, 1999, p. 236)

La organización puede estructurarse en tres niveles:

- Organización global. Implica la empresa como totalidad. Es el denominado diseño organizacional, que puede asumir tres tipos: lineal, funcional y línea-staff.
- Organización departamental. Abarca cada departamento de la empresa. Es el denominado diseño por departamentos, o simplemente departamentalización.
- Organización de tareas y operaciones. Enfoca las tareas, actividades u operaciones específicas. Es el denominado diseño de cargos o tareas. Se hace por medio de la descripción y el análisis de cargos. (Chiavenato, 1999, p. 236)

### **Dirección.**

La dirección, tercera función administrativa, sigue a la planeación y a la organización. Definida la planeación y establecida la organización, falta poner en marcha las actividades y ejecutarlas. Este es el papel de la dirección: poner en acción y dinamizar la empresa. La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa. Las personas necesitan ser asignadas a sus cargos y funciones, ser entrenadas, guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que se esperan de ellas. La función de dirección se relaciona directamente con la manera de orientar la actividad de las personas que componen la organización para alcanzar el objetivo o los objetivos. La dirección es la función que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, necesitan ser dinamizadas y complementadas con la orientación que se dé a las personas mediante la adecuada comunicación y habilidad de liderazgo y de motivación. (Chiavenato, 1999, p. 238)

## **Cobertura de la dirección**

Dirigir significa interpretar los planes y dar las instrucciones para ejecutarlos de modo que se alcancen los objetivos pretendidos. Los directores dirigen a los gerentes; éstos dirigen a los supervisores y éstos dirigen a los empleados u obreros. La dirección puede darse en tres niveles diferentes:

- Dirección global. Abarca la empresa como una totalidad; es la dirección propiamente dicha. Conciernen al presidente de la empresa y a cada director en su respectiva área. Corresponde al nivel estratégico de la empresa.
- Dirección departamental. Abarca cada departamento o unidad de la empresa. Es la llamada gerencia. Cobija al personal de mandos medios, es decir, el plano intermedio en el organigrama. Corresponde al nivel táctico de la empresa.
- Dirección operacional. Orienta a cada grupo de personas o tareas. Es la llamada supervisión. Agrupa al personal representado en la base del organigrama y corresponde al nivel operacional de la empresa. (Chiavenato, 1999, p. 239)

## **Control**

La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos. La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos o los resultados esperados. El control es, fundamentalmente, un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin determinado. Como proceso, el control presenta etapas. (Chiavenato, 1999, p. 240)

## Fases del control

El control es un proceso cíclico compuesto de cuatro fases:

- Establecimiento de estándares o criterios. Los estándares representan el desempeño deseado. Los criterios representan las normas que guían las decisiones. Son disposiciones que proporcionan medios para establecer qué deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptará como normal o esperado. Constituyen los objetivos que el control deberá asegurar o mantener. Los estándares pueden estar expresados en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos, o por medio de indicadores. La administración científica se preocupó por desarrollar técnicas capaces de proporcionar buenos estándares, como el tiempo estándar en el estudio de tiempos y movimientos. El costo estándar, los estándares de calidad y los estándares de volumen de producción son ejemplos de estándares o criterios.
- Observación del desempeño. Para controlar el desempeño es necesario conocer algo respecto de éste. El proceso de control permite ajustar las operaciones a determinados estándares previamente establecidos, y funciona basado en la información que recibe. La observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa sobre la operación que se está controlando.
- Comparación del desempeño con el estándar establecido. Toda actividad experimenta alguna variación, error o desviación. Es importante determinar los límites de esa variación aceptada como normal o deseable. No toda variación exige correcciones; sólo aquellas que sobrepasan los límites normales. El control separa lo que es excepcional para que la corrección se concentre únicamente en las

excepciones o desviaciones. Por tanto, el desempeño debe compararse con el estándar para verificar eventuales desviaciones o variaciones. La comparación del desempeño con el estándar establecido se lleva a cabo, generalmente, por medio de gráficas, informes, indicadores, porcentajes, medidas estadísticas, etc. Estos medios de presentación son técnicas al servicio del control para tener mayor información sobre lo que debe ser controlado.

- Acción correctiva: El objetivo del control es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos para conseguir los objetivos de la mejor manera. Las variaciones, errores o desviaciones deben corregirse para que las operaciones se normalicen. La acción correctiva busca que lo realizado corresponda exactamente con lo que se pretendía realizar. (Chiavenato, 1999, p. 240 - 242)

### **Cobertura del control**

Mientras que la planeación inicia el proceso administrativo, el control lo cierra. De igual manera que en aquella, la cobertura del control también puede ser global, departamental y operacional, dentro de los planes estratégicos, tácticos u operacionales, respectivamente. (Chiavenato, 1999, p. 243)

## **2.2.2 Bases teóricas de la variable Optimización de Procesos.**

### **2.2.2.1 Definiciones de Optimización de Procesos**

Garimella, Lees y Williams (2008) respecto a Business Process Management (BPM) definen:

Es un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocio operacionales. BPM es un enfoque centrado en los procesos para mejorar el rendimiento que combina las tecnologías de la información con metodologías de proceso y gobierno. BPM es

una colaboración entre personas de negocio y tecnólogos para fomentar procesos de negocio efectivos, ágiles y transparentes. (p. 5)

Robledo (2011) dice:

BPM, que va más allá del aspecto tecnológico, es un sistema de gestión enfocado a perseguir la mejora continua del funcionamiento de las actividades empresariales mediante la identificación y selección de procesos y la descripción, documentación y mejora de los mismos, partiendo del despliegue de la estrategia de la organización, asegurando la misión empresarial y alineada a la visión de la empresa. El BPM debe estar alineado con la estrategia, con la gestión de recursos humanos, con la gestión financiera, con la gestión de la información, con la gestión de la calidad y con las disciplinas tradicionales de gestión. La Gestión por Procesos es impulsada y hecha realidad por un conjunto de tecnologías totalmente maduras que permiten alcanzar unos resultados excelentes. (p. 6)

Harrington, (1993) dice:

La organización es un conjunto de procesos complejos. Los procesos nacen como tareas que responden a una necesidad interna o externa y son la clave para un desempeño libre de errores. El papel de la nueva gerencia es comprender y dirigir la revolución de los procesos de la organización, ya que los clientes son más exigentes hasta en los mínimos detalles y por lo tanto se requieren cambios fundamentales en la organización. (p. 18)

De acuerdo a lo aportado por varios autores podemos definir a la optimización de procesos dentro de la Gestión o Administración de Procesos, en donde se busca hacer eficientes y eficaces los procesos de la organización a fin de alcanzar los objetivos y metas establecidos.

#### **2.2.2.2 Importancia de la Optimización de Procesos**

Optimización es la acción y efecto de optimizar. Este verbo hace referencia a buscar la mejor manera de realizar una actividad. El término se utiliza mucho en el ámbito de la informática. La optimización de procesos busca adaptar las actividades y/o tareas para que se realicen de

la forma más eficiente posible.

Optimizar quiere decir buscar mejores resultados, más eficacia o mayor eficiencia en el desempeño de alguna tarea. De allí que términos sinónimos sean mejorar, optimar o perfeccionar. Mientras que antónimos serían desmejorar o empeorar.

Se dice que se ha optimizado algo (una actividad, un método, un proceso, un sistema, etc.) cuando se han efectuado modificaciones en la fórmula usual de proceder y se han obtenido resultados que están por encima de lo regular o lo esperado. En este sentido, optimizar es realizar una mejor gestión de nuestros recursos en función del objetivo que perseguimos.

### **2.2.2.3 Características de la Optimización de Procesos**

Garimella, Lees y Williams (2008) indican:

BPM proporciona el enfoque centrado en los procesos sobre la infraestructura empresarial operacional más completo y flexible jamás ideado. La arquitectura tecnológica conecta las arquitecturas de negocio, de procesos y de gestión para satisfacer las necesidades y objetivos del negocio. La arquitectura tecnológica de BPM incluye el conjunto de tecnologías componente que se combinan para respaldar los objetivos funcionales y condicionantes empresariales. En concreto, la arquitectura:

- Respalda de manera rentable el cambio rápido y la innovación continua
- Alinea constantemente los recursos de TI con los objetivos de negocio
- Permite la gestión de los activos de TI existentes como un porfolio para alcanzar la máxima eficiencia y productividad
- Permite compartir la responsabilidad en la creación y cambio de las aplicaciones centradas en los procesos entre la empresa y TI (p. 39)

### **2.2.2.4 Teorías relacionadas a la optimización de procesos**

#### **Teoría de la optimización de procesos de Garimella, Lees y Williams**

Respecto a la efectividad de los procesos bajo el enfoque de Business

Process Management (BPM), Garimella, Lees y Williams (2008) indican:

BPM asume el paradigma de gestión de las actividades empresariales a través de un entorno de procesos operacionales. El término procesos de negocio puede sonar poco claro, pero no se equivoque; es un término preciso. Un proceso de negocio es el conjunto de todas las tareas y actividades coordinadas formalmente, dirigidas tanto por personas como por equipos, que lleva a conseguir un objetivo organizativo específico. Un ejemplo de proceso de negocio es cumplimentar un pedido. El acto del cliente solicitando un producto inicia un proceso para registrar el pedido, aprobar su crédito y desencadenar la producción y entrega.

BPM se esfuerza en maximizar la efectividad de los procesos de negocio de las siguientes maneras:

- Determina el proceso óptimo para las condiciones actuales
- Hace funcionar el proceso tan efectivamente como sea posible
- Posibilita decisiones y controles en busca de la eficiencia continua (p. 19)

Asimismo, Garimella, Lees y Williams (2008) dicen:

Durante la mayor parte de la era industrial, las empresas se han organizado como una colección de tareas o funciones comunes como diseño, finanzas, fabricación, operaciones, etcétera. La sabiduría imperante era que tales agrupaciones permitían economías de escala arrolladoras. En la última parte del siglo XX, surgieron nuevas estructuras organizativas, por ejemplo, línea de producto (en la que se recopilan todas las funciones para un único producto), y matriz (donde la experiencia de las organizaciones funcionales se incorpora y asigna a los proyectos). Más recientemente, las prácticas de Lean han hecho evolucionar más estos modelos hacia arquitecturas de negocio que alinean personas, trabajo y capital con los procesos que crean valor para el cliente.

La gestión de los procesos de negocio (BPM) hace un llamamiento a la organización para que adapte su arquitectura de negocio con el fin de fomentar de forma directa los procesos de negocio que crean valor. La organización dirigida por los procesos trata a estos procesos de negocio como una cartera de valiosos activos corporativos. Las técnicas de BPM se utilizan para, de forma explícita, definir y ejecutar procesos de manera que creen beneficios significativos. (p. 27)



Respecto al ciclo de vida de los procesos, Garimella, Lees y Williams (2008) expresan:

El objetivo de cualquier proceso es que sea estable y que se mantenga siempre en un estado de rendimiento alto. Para llegar allí y seguir allí los directores de procesos se embarcan en proyectos que llevan los procesos por fases de análisis y mejoras. Los estados de cambio por los que pasa un proceso desde una condición de rendimiento a la siguiente se conocen como ciclo de vida del proceso.

El ciclo de vida de un proceso se define mediante una combinación de condiciones industriales y su metodología de procesos. Diferentes metodologías de procesos como CMMI, IDEAL, Lean y Six Sigma, tienen establecidas sus propias fases del ciclo de vida. (p. 34)

En cuanto a la gestión de proyectos, Garimella, Lees y Williams (2008) establecen:

Un proyecto BPM es un nuevo tipo de proyecto empresarial. Es en parte proceso y en parte tecnología. A veces es un proyecto de mejora, y a veces un completo rediseño. El alcance puede ser tan corto como un único proceso o tan largo como un flujo entero de valor. Un proyecto BPM es rápido, pero no impreciso.

A diferencia de un programa empresarial o un proyecto de desarrollo de software típico, los proyectos BPM se implementan de forma frecuente, en cortos ciclos de tiempo.

### **Planificación**

La planificación de un proyecto BPM requiere que siga una metodología de procesos como Lean, Six Sigma o SCOR. Los objetivos del proyecto, el personal, el alcance, los hitos y lo que resulta vienen entonces dados por la metodología. Los proyectos BPM típicos pueden tardar tan poco como unos días o tanto como varios meses.

### **Análisis y diseño**

Una vez conocido el alcance, los proyectos BPM empiezan caracterizando la línea de base del proceso tal cual. Se mide y se valida el estado actual del proceso, y se crean las condiciones de líneas de base contra las que se van a comparar los progresos y mejoras.

El equipo diseña e implementa no lo que considera el estado ideal, sino el siguiente estado futuro, lo siguiente mejor. Este enfoque constituye una distinción crítica y una desviación del desarrollo clásico, que busca construir el estado ideal. De esta forma, la agilidad y la plataforma de BPM hacen posible la mejora continua.  
(p. 35)

### **Teoría de la optimización de procesos de Pepper.**

Según Pepper (2011), en su artículo publicado por Medwave, indica:

La gestión por procesos es una manera de gestionar que tiene por objetivo el análisis periódico de la forma en que se realizan las actividades y procesos en una organización, en la búsqueda de un mejoramiento u optimización continua de los resultados que se obtienen como producto de dicha gestión. Todo ello sin perder de vista que ese producto o resultado tiene como objetivo central el de satisfacer las expectativas y necesidades de un usuario. Estos constituyen los elementos para llegar al punto central, que es el cómo mejorar la gestión. (p. 1)

La gestión de procesos tiene las siguientes etapas:

#### **Identificación.**

Dado que el universo de procesos dentro de una organización puede ser muy amplio y extenso, el trabajo en calidad debe priorizarse y focalizarse en aquellas áreas que resultan más críticas. ¿Cuáles son las áreas que pudieran considerarse críticas? Éstas pueden haber sido identificadas por diversos medios: como

resultado de un monitoreo de calidad que muestra indicadores muy alejados del estándar esperado; por los resultados de encuestas a usuarios; a través de una planificación estratégica y el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas); por observación de los usuarios internos; entre otras.

Con todo, para decidir “por dónde empezar” o cuáles son los procesos que deben ser enfrentados en forma prioritaria, pueden aplicarse algunos criterios generales que ayudan a resolver este punto. Estos son:

El impacto que dicho aspecto tiene sobre el resultado final u output: se espera claramente que tenga una influencia sobre el resultado (con las características esperadas por los destinatarios) y que esta influencia sea determinante. Cabe señalar que puede tratarse de procesos operativos, estratégicos o de soporte. El tener la mayor certeza posible de que es aquél el proceso deficitario que está determinando el déficit que queremos corregir (y no un proceso anterior, posterior o asociado).

La posibilidad real de efectuar modificaciones y rediseños: la viabilidad de un cambio. No es inhabitual que por razones ajenas a la organización se deban seguir ciertas pautas o normas de funcionamiento que no son las más adecuadas, pero donde el margen para hacer cambios es muy limitado. Esto se produce por ejemplo en relación a aspectos legales que deben ser respetados y que muchas veces se desearía simplificar o cambiar. Por tal razón, si fuera el caso, debe previamente revisarse la normativa y comprobar los márgenes de cambio posibles.

Los recursos necesarios: si se considera que la optimización del proceso en cuestión requiere necesariamente de recursos de tipo estructural, deberá contarse con los medios para obtenerlos. Frecuentemente se escuchará decir que la mejoría de la calidad

pasa por tener recursos de tipo financiero que apoyen este trabajo. Sin embargo, la experiencia muestra que siempre es posible mejorar la calidad de los procesos sin que ello necesariamente implique grandes recursos financieros. Pero efectivamente, una vez alcanzado un determinado desarrollo o avance en el tema calidad, puede llegarse a un punto en que mejoras significativas dependen necesariamente de recursos. Un ejemplo de esta situación se da en la aplicación de Tecnologías de la Información, sin cuya participación efectivamente podría resultar muy difícil dar un salto en la calidad de los procesos.

Los recursos humanos que participan de dicho proceso: es esperable contar con al menos un grupo de personas dispuestas al cambio, o en su defecto con un líder capaz de apoyar la gestión del cambio desde la unidad o estructura que se busca intervenir.

### **Descripción.**

Esta etapa se realiza según la descripción hecha en “levantamiento y descripción de procesos”. Lo importante aquí es llegar a conocer en forma detallada el proceso que se ha elegido, observando en terreno y conversando con las personas que lo ejecutan y con los responsables del mismo. En forma complementaria, puede recurrirse a normativas o manuales que lo describan.

Se deberán señalar las estructuras requeridas y utilizadas, la secuencia de actividades, sus respectivas tareas y los resultados esperados tanto por parte de los usuarios como de los administradores y de quienes lo realizan. En esto es importante diferenciar “lo esperado” de “lo observado”. Considérense las ventajas de que esta descripción la realice más de una persona, y que no sean sólo los actores o protagonistas del proceso; con ello se tendrá una mirada más objetiva del mismo.

## **Análisis.**

El resultado de esta etapa es crucial para todo el resto del trabajo. Deberá incorporarse a la etapa de análisis, un grupo de personas que incluya a aquellos que efectuaron el levantamiento, a expertos externos y también a algunos de los actores del proceso. El análisis debiera permitir evaluar:

El diseño general del mismo: acciones redundantes, flujos cruzados, reiteraciones, etc. Aquí la sola visualización del flujograma puede ser muy aclaratoria.

En qué medida están disponibles las estructuras requeridas en el proceso, tanto cuantitativa como cualitativamente; esto incluye los recursos humanos y su nivel de capacitación para el desempeño de sus tareas.

Cada una de las actividades y tareas en cuanto a su participación en el resultado final esperado: “es importante”, “menos importante” o “no influye en el resultado”.

Cuáles de estas actividades y tareas resultan críticas para el resultado, o sea cómo las valoramos comparativamente; cuáles son aquellas que agregan valor al proceso. Esta es una mirada similar a la anterior, pero en mayor profundidad.

Cuál es el resultado obtenido y la brecha existente entre “lo deseado” y “lo observado” y qué factores son determinantes en esta diferencia (si es que existe).

## **Identificación de áreas problema y sus soluciones.**

El análisis precedente deberá concluir con la identificación de las áreas problema o determinantes que explican por qué no se

obtienen los resultados esperados. Estos pueden deberse a más de una causa, y en ocasiones son sólo un factor crítico relevante capaz de determinar el mal resultado.

Generalmente al realizar este análisis van apareciendo una serie de posibles soluciones, las cuales deben ser analizadas cuidadosamente ya que el paso siguiente, que significa rediseñar el proceso, tiene costos no sólo en términos de recursos sino además conlleva todo un cambio en funciones, roles y tareas de las personas que participan en el proceso. Este aspecto no es un tema menor, ya que todo cambio suele generar una resistencia por parte de quienes tienen que hacerse cargo de él.

Por tal razón, bien vale la pena detenerse en esta etapa que significa elegir la mejor o mejores alternativas de solución. Para ello, la utilización de la “Matriz de Errores” que se muestra a continuación nos permitirá relacionar dos variables que inciden en el resultado, por ejemplo, la probabilidad de ocurrencia de un error y el impacto que tiene sobre el resultado del proceso: se deberán priorizar soluciones para aquellos errores con mayor probabilidad de ocurrencia y mayor impacto sobre el resultado.

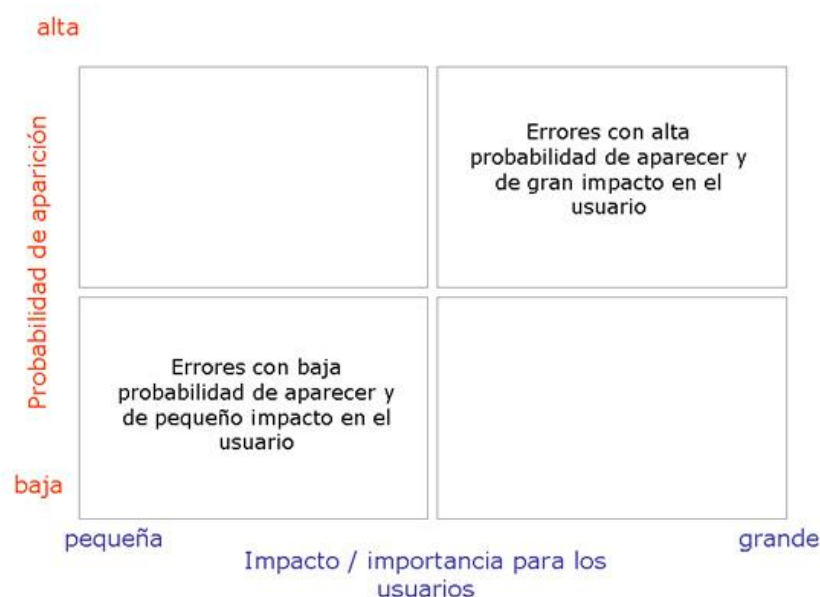


Figura 4. Matriz de errores.

Otra herramienta que permite identificar y priorizar es el “Diagrama de Ishikawa”, que se trabaja como muestra el siguiente gráfico:

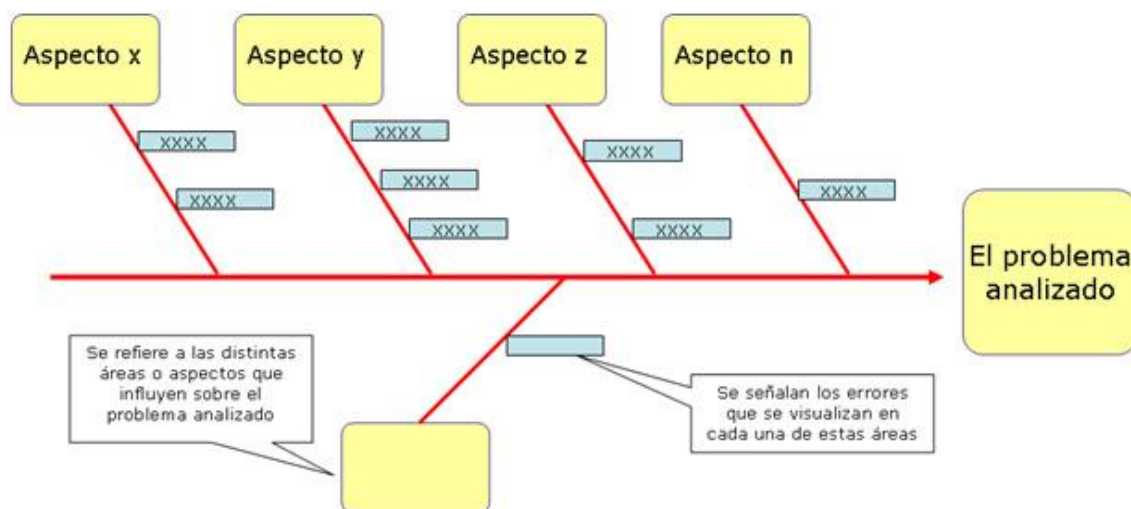


Figura 5. Diagrama de Ichikawa

Aquí el grupo de personas a cargo del análisis del proceso realiza lo que se denomina una “lluvia de ideas” a partir de la cual se completan los dos temas señalados en el diagrama: cuáles son las áreas que influyen en el problema, y qué errores o problemas se observan en cada una de esas áreas. El número de áreas y errores no tiene límite.

La lluvia de ideas se denomina así porque los participantes deben “lanzar” las ideas sin someterlas a un análisis y juicio previo, debe ser en forma espontánea, decir lo que surge como primera idea. Uno de los participantes va llenando de contenidos el diagrama. Su revisión se realiza después que se hayan efectuado todos los aportes, analizando áreas y errores y buscando el consenso del grupo para establecer prioridades.

Un tercer elemento que apoya esta etapa es establecer la relación que existe entre el impacto de la solución propuesta y la factibilidad de realizarla exitosamente. Se efectúa una puntuación para valorar cada una de las soluciones propuestas para luego establecer cuál

es la que tiene la mejor relación.

		Factibilidad				
		Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3	Alternativa 4	Alternativa 5
Impacto	Alternativa 1	4 / 1				
	Alternativa 2					
	Alternativa 3					
	Alternativa 4					
	Alternativa 5					

Figura 6. Matriz de factibilidad

## Rediseño

Con el adecuado desarrollo de las etapas descritas anteriormente y la eventual utilización de algunas de las herramientas mostradas aquí, se estará en condiciones de efectuar un rediseño del proceso, habiendo elegido la o las soluciones que serán aplicadas. Este rediseño podrá referirse a cualquiera de las actividades y tareas descritas en el proceso, así como también comprometer las estructuras disponibles. El grado o nivel en el cual se interviene puede ser limitado y referido a un área solamente, o comprometer el proceso en una medida más amplia.

En cualquier caso, esta etapa debe realizarse con mucha acuciosidad a través de un proceso participativo, donde el diseño pueda corregirse tantas veces como sea necesario, e idealmente en varios tiempos, es decir en varias sesiones de trabajo, a objeto de dejar “reposar” las ideas.



Si bien su utilidad se extiende a todas las etapas de la gestión de procesos, en el rediseño es siempre conveniente y recomendable revisar otras experiencias relacionadas con el tema que nos ocupa, para lo cual podemos recurrir a la literatura e información disponible (por ejemplo en Internet) o a la visita en terreno de otras instituciones similares para conocer la forma en que se realiza el proceso que está siendo rediseñado. Éste es un aspecto que estimula al equipo además de permitirle incrementar su nivel de conocimiento a través del intercambio de ideas; las experiencias de otros son siempre una oportunidad de aprendizaje. Lo señalado es parte de lo que se conoce como “benchmarking”.

Otro elemento a considerar en el rediseño de procesos es la necesidad de recursos para realizar el cambio. Éste es un factor determinante, ya que una estrategia frecuentemente aplicada es considerar la implementación del rediseño en diferentes fases, lo que permite distribuir la necesidad de recursos a través de un período de tiempo mayor y de esta forma darle viabilidad al proyecto de cambio.

Esta etapa deberá concluirse con un nuevo flujograma que muestre las modificaciones efectuadas al proceso original, la descripción detallada de éstas y el registro de todo el trabajo realizado y su producto final. El nuevo diseño deberá quedar documentado en un cuerpo normativo que permita a los actores tener por escrito aquello que deberán implementar.

### **Aplicación/implementación**

El éxito de esta etapa está en gran medida determinado por la forma en que se hayan realizado las fases anteriores, especialmente en lo referido a la participación de los actores del proceso. Se puede señalar que casi sin excepción, las personas que mejor conocen los problemas y que pueden aportar con

mejores ideas a la solución son los propios involucrados en la actividad o tarea que se está rediseñando.

Aun cuando éste no fuera el caso, la implementación del rediseño requiere no sólo del conocimiento de esta nueva forma de “hacer las cosas” que será implantada, sino del acuerdo de sus ejecutores con la “nueva forma”. El estar de acuerdo con las modificaciones o cambios a ser llevados a cabo puede darse en distintos grados, desde el convencimiento absoluto hasta un alto grado de resistencia; en la realidad seguramente habrá todo el espectro. Lo importante es que la mayor parte de la gente que aplicará los cambios esté convencida de la necesidad de llevarlos a cabo. Para ello es fundamental el rol de los líderes del grupo de trabajo, quienes pueden aminorar las resistencias que estos cambios provocarán.

Dicho de otra forma, se requerirá en primer lugar de la participación activa de actores involucrados en el proceso desde el inicio del trabajo, y de aquellos que no participan en forma directa, quienes deberán ser informados a través del tiempo no sólo de los cambios propuestos, sino de todos los elementos que fundamentan dichas propuestas. Por esto se sugiere que se realicen reuniones con todo el grupo afectado en forma periódica, con el objetivo de ir haciéndoles partícipes del trabajo y otorgando los espacios necesarios de participación. Esto no debe ser considerado como una mera formalidad, sino como un elemento absolutamente clave para el éxito del trabajo y sus resultados.

## **Evaluación**

Idealmente junto con la implementación del cambio, se deben establecer metas evaluables en términos de los resultados esperados, marcados por hitos a través del tiempo; estos expresan el nivel de conformidad respecto a los objetivos del rediseño. Todo

cambio introducido en una organización debe ser sometido a una evaluación posterior que permita medir el impacto producido. El hacerlo no sólo valida el trabajo del equipo de calidad y directivos, sino que es un insumo indispensable para la gestión. Para esto hay algunas consideraciones a tener en cuenta:

- Debe definirse un equipo externo al grupo que trabajó en el rediseño, que sea responsable de evaluar el impacto, pero con una metodología definida por el equipo de trabajo previamente a la implementación. Este diseño de evaluación es parte integral de la solución propuesta durante la etapa de trabajo.
- La forma de evaluar debe utilizar los mismos criterios que originaron la selección de dicho proceso para ser rediseñado: indicadores, encuestas u otros. De esta forma se puede objetivar y evaluar el cambio producido de mejor forma.
- El tiempo que debe transcurrir antes de hacer la primera evaluación debe considerar la fase de “puesta en marcha” o adaptación a los cambios, que constituye un período en que el rediseño está en proceso de implementación y por tanto debe ser excluido del período evaluado; esto se relaciona estrechamente con la magnitud del cambio.
- Otro elemento o criterio a considerar está dado por el tipo de cambio realizado: si se trata por ejemplo de evaluar el impacto de una nueva tecnología aplicada en un proceso, el tiempo requerido seguramente será menor que si se trata de cambios que involucran modificar conductas de las personas. Aun así hay que intentar respetar el plazo originalmente trazado, considerando evaluaciones periódicas para tener la tendencia del impacto a través del tiempo

Finalmente es importante que los resultados del trabajo en calidad sean comunicados y difundidos entre los miembros de la organización. Esto debe hacerse tanto si los resultados son los esperados o si no lo son; lo sustancial es mostrar que el tema es relevante para la organización, que requiere de la participación de todos sus integrantes y que los beneficios gratifican a todos. Nunca hay que asociar los resultados de este trabajo a medidas que puedan ser interpretadas por los funcionarios como punitivas o castigadoras; el tema del desempeño de los funcionarios tiene un ámbito de trabajo totalmente diferente y no debiera ligarse al trabajo de mejora de la calidad y de la gestión de procesos.

#### **2.2.2.5 Dimensiones de la optimización de procesos**

Según Garimella, Lees, Williams (2008), las dimensiones para la optimización de procesos, bajo el enfoque de *Gerencia de Procesos de Negocios*, son:

- **El negocio: la dimensión de valor**, La dimensión de negocio es la dimensión de valor y de la creación de valor tanto para los clientes como para los “stakeholders” (personas interesadas en la buena marcha de la empresa como empleados, accionistas, proveedores, etcétera).

BPM facilita directamente los fines y objetivos de negocio de la compañía: crecimiento sostenido de los ingresos brutos y mejora del rendimiento mínimo; aumento de la innovación; mejora de la productividad; incremento de la fidelidad y satisfacción del cliente y niveles elevados de eficiencia del personal.

BPM incorpora más capacidad que nunca para alinear actividades operacionales con objetivos y estrategias. Concentra los recursos y esfuerzos de la empresa en la creación de valor para el cliente. BPM también permite una respuesta mucho más rápida al cambio,

fomentando la agilidad necesaria para la adaptación continua.

- **El proceso: la dimensión de transformación**, La dimensión de proceso crea valor a través de actividades estructuradas llamadas procesos. Los procesos operacionales transforman los recursos y materiales en productos o servicios para clientes y consumidores finales. Esta “transformación” es el modo en que funciona un negocio; el elixir mágico de la empresa.

Mientras más efectiva sea esta transformación, con mayor éxito se crea valor. La ciencia aplicada de procesos y transformación abarca la historia de la gestión industrial moderna — desde los gurús de calidad como Deming, Juran, Shingo, Crosby y Peters, y recientemente las prácticas de Lean y Six Sigma. BPM incorpora estas metodologías de forma completa y las acelera con sistemas de definición, medida, análisis y control mejorados de forma espectacular.

Mediante BPM, los procesos de negocio son más efectivos, más transparentes y más ágiles. Los problemas se resuelven antes de que se conviertan en asuntos más delicados. Los procesos producen menos errores y estos se detectan más rápido y se resuelven antes.

Efectividad de los procesos: Los procesos efectivos son más coherentes, generan menos pérdidas y crean un valor neto mayor para clientes y “stakeholders”. BPM fomenta de forma directa un aumento en la efectividad de los procesos mediante la automatización adaptativa y la coordinación de personas, información y sistemas.

A diferencia de los métodos y las herramientas del pasado, BPM no impone la efectividad a través de sistemas de control rígidos e improductivos centrados en dominios funcionales. En su lugar, BPM permite la respuesta y adaptación continuas a eventos y condiciones

del mundo real y en tiempo real.

**Transparencia de los procesos** La transparencia es la propiedad de apertura y visualización, y es crítica para la efectividad de las operaciones. Tiempo atrás, la transparencia eludía a las empresas, cuyos procesos están a menudo codificados en sistemas arcanos, ininteligibles para los simples mortales. BPM descubre estas cajas negras y revela los mecanismos internos de los procesos de negocio. Con BPM, puede visualizar de forma directa todos los elementos del diseño de los procesos como el modelo, flujo de trabajo, reglas, sistemas y participantes, así como su rendimiento en tiempo real, incluyendo eventos y tendencias. BPM permite a las personas de negocios gestionar de forma directa la estructura y flujo de los procesos y realizar el seguimiento de los resultados, así como de las causas.

**Agilidad en los procesos** De todas las demandas de las operaciones empresariales, quizás la más acuciante sea la necesidad de cambio, es decir, la capacidad de adaptación a eventos y circunstancias cambiantes manteniendo al mismo tiempo la productividad y rendimiento globales. BPM proporciona agilidad en los procesos al minimizar el tiempo y el esfuerzo necesarios para traducir necesidades e ideas empresariales en acción. BPM permite a las personas de negocios definir procesos de forma rápida y precisa a través de los modelos de proceso. Les posibilita realizar análisis de futuro en escenarios empresariales. Les otorga derecho para configurar, personalizar y cambiar flujos de transacciones modificando las reglas de negocio. Directamente convierte diseños de procesos en ejecución, integrando sistemas y construyendo aplicaciones sin necesidad de código y sin fisuras. Además, cada plataforma BPM viene equipada con componentes tecnológicos que facilitan y aceleran el desarrollo sin código y la integración.

- **La gestión:** La gestión es la dimensión de capacitación. La gestión pone a las personas y a los sistemas en movimiento y empuja a los procesos a la acción en pos de los fines y objetivos del negocio. Para la gestión, los procesos son las herramientas con las que se forja el éxito empresarial. Antes de BPM, construir y aplicar estas herramientas engendraba una mezcla poco manejable de automatización de clase empresarial, muchas herramientas de escritorio aisladas, métodos y técnicas manuales y fuerza bruta. Con BPM, puede aunar todos los sistemas, métodos, herramientas y técnicas de desarrollo de procesos y la gestión de procesos en un sistema estructurado, completo, con la visibilidad y los controles necesarios para dirigirlo y afinarlo. ¿Quién no desearía esto?
  
- **El catalizador: la tecnología BPM** Líderes y directores de negocio conocen los papeles fundamentales de los negocios, procesos y gestión de la empresa. Durante décadas, estos se han definido, estudiado y mejorado. La tecnología, sin embargo, ha evolucionado más rápido y, recientemente, avances significativos han cambiado el juego. La tecnología BPM es el nuevo habilitador que ha llevado los negocios, procesos y la gestión a nuevos niveles. La tecnología BPM es el ingrediente clave de BPM, es el catalizador en una nueva alquimia empresarial más rápida y más efectiva. La tecnología BPM es el resultado de muchos años de experiencia en desarrollo y aplicación; el producto de los avances más actuales en sistemas y procesamiento de información; la cumbre de todas las arquitecturas, lenguajes y protocolos informáticos. La tecnología BPM constituye un gran avance, y un nuevo paradigma en cuanto a flexibilidad, gestión y control de información y datos.

BPM, como práctica de gestión integral, es el resultado de la combinación de avances técnicos con métodos y prácticas establecidos, de un modelo empresarial centrado en el proceso.

La tecnología BPM incluye todo lo que necesita a la hora de diseñar, representar, analizar y controlar los procesos de negocio operacionales:

- El diseño y modelado de procesos posibilitan que, de forma fácil y rigurosa, pueda definir procesos que abarcan cadenas de valor y coordinar los roles y comportamientos de todas las personas, sistemas y otros recursos necesarios.
- La integración le permite incluir en los procesos de negocio cualquier sistema de información, sistema de control, fuente de datos o cualquier otra tecnología. La arquitectura orientada a servicios (SOA) lo hace más rápido y fácil que nunca. No es necesario desprenderse de las inversiones ya realizadas; todo se puede reutilizar.
- Los entornos de trabajo de aplicaciones compuestas le permiten construir e implementar aplicaciones basadas en web casi de forma instantánea, completamente funcionales y sin necesidad de código.
- La ejecución convierte de forma directa los modelos en acción en el mundo real, coordinando los procesos en tiempo real.
- La supervisión de la actividad de negocio (BAM) realiza el seguimiento del rendimiento de los procesos mientras suceden, controlando muchos indicadores, mostrando las métricas de los procesos y tendencias clave y prediciendo futuros comportamientos.
- El control le permite responder a eventos en los procesos de acuerdo a las circunstancias, como cambio en las reglas, notificaciones, excepciones y transferencia de incidentes a un nivel superior.



### 2.3. Definición conceptual de la terminología empleada

**Licitación:** Sistema por el que se adjudica la ejecución de una obra o la prestación de un servicio, puede ser de carácter público (convocada por una entidad del Estado) o privada.

**Formulación de propuesta:** Conjunto de acciones necesarias para la preparación y redacción de los documentos requeridos para calificar a una licitación.

**Gestión:** Conjunto de actividades que se realizan para conseguir algún objetivo o resolver alguna situación no prevista.

**Eficiencia:** es el uso correcto de los métodos (procedimientos administrativos) establece los para lograr los resultados preestablecidos.

**Eficacia:** se mide por los resultados, sin importar los medios ni los métodos con que se lograron.

**Efectividad** es la habilidad administrativa de "hacer las cosas correctas"; implica la elección de los objetivos más apropiados, los métodos adecuados para alcanzarlos. La efectividad administrativa es el grado en el cual la administración alcanza los objetivos de la organización.

**Proceso:** secuencia de acciones o actividades enfocadas a lograr un determinado objetivo o meta.

**Optimizar:** es un verbo que designa la acción de buscar la mejor forma de hacer algo. Como tal, es un verbo transitivo que se conjuga como "realizar". La palabra optimizar se compone del vocablo "óptimo", superlativo de 'bueno', que proviene del latín *optimus*, y del sufijo "-izar", del latín *-izāre*.

**BPM:** enfoque centrado en los procesos para mejorar el rendimiento, haciendo que los procesos sean efectivos, ágiles y transparentes.

**CAPITULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Tipo y diseño de la investigación**

#### **Tipo de investigación**

El tipo de investigación realizada es descriptivo, porque estas investigaciones no modifican las variables, solo la describen, analizan, explican y predicen los resultados de su investigación sin intervenir o manipular a las variables de estudio.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) Señalan:

“Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren”. (p. 92)

Asimismo, la investigación de acuerdo a los momentos de la recolección de datos, se enmarca dentro de las investigaciones de tipo transversal, porque, este se realizó en un momento único.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) Señalan:

“Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede”. (p.51)

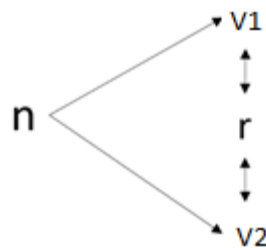
#### **Diseño de investigación**

El diseño de la investigación está enmarcada dentro de las investigaciones de diseño descriptivo correlacional.

Según Sánchez (1998), “La investigación descriptivo - correlacional, se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos a más variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existente entre dos fenómenos o eventos observados”. (p. 79)

Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que: “Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular”. (p. 93)

El esquema de las investigaciones de diseño correlacional es la que se muestra a continuación:



Donde:

n: Tamaño de la muestra

V1: Gestión administrativa

V2: Optimización de procesos

r: Relación entre las variables

## 3.2. Población y muestra

### 3.2.1 Población:

Para la presente investigación la población de estudio está constituida por los colaboradores que ascienden a 30 colaboradores de la empresa Mota-Engil Perú S.A. que laboran en las gerencias: Comercial, Presupuestos y Estudios y Planeamiento, a razón que estas gerencias participan

activamente en las actividades relacionadas con el proceso de licitación (formulación de propuestas técnicas y económicas) de la empresa.

Tabla 1  
*Población de colaboradores de Mota-Engil Perú S.A.*

	Número de colaboradores	%
Comercial	7	23.3
Presupuestos y Estudios	10	33.3
Planeamiento	13	43.4
Total	30	100.00

Según Oseda, (2008) “La población es el conjunto de individuos que comparten por lo menos una característica, sea una ciudadanía común, la calidad de ser miembros de una asociación voluntaria o de una raza, la matrícula en una misma universidad, o similares”. (p.120)

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) una población es definida como: “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. (p. 174)

### **3.2.2 Muestra:**

Considerando las premisas explicadas en el acápite anterior, en esta investigación, debido al tamaño de la población conformada por los colaboradores de las gerencias mencionadas, la muestra está conformado por 30 colaboradores a quienes se les aplico los instrumentos de recolección de datos, siendo una muestra probabilística de tipo censal, para poder determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y la optimización de procesos de licitación la empresa Mota-Engil Perú S.A.

Oседа (2008) menciona que:

“La muestra es una parte pequeña de la población o un subconjunto de esta, que sin embargo posee las principales características de aquella. Esta es la principal propiedad de la muestra (poseer las principales características de la población) la que hace posible que el investigador, que trabaja con la muestra, generalice sus resultados a la población”. (p.122)

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población”. (p. 173)

### **3.3. Hipótesis**

#### **Hipótesis general:**

Hi: La gestión administrativa se relaciona significativamente con la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú S.A. – 2016

Ho: La gestión administrativa no se relaciona significativamente con la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú S.A. – 2016.

#### **Hipótesis específicas:**

H1: La función administrativa de planificación se relaciona significativamente con la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú S.A. – 2016.

Ho: La función administrativa de planificación no se relaciona significativamente con la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú S.A. – 2016.

H2: La función administrativa de organización se relaciona significativamente con la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú SA – 2016.

Ho: La función administrativa de organización no se relaciona significativamente con la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú SA – 2016.

H3: La función administrativa de dirección se relaciona significativamente con la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú SA – 2016.

Ho: La función administrativa de dirección no se relaciona significativamente con la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú SA – 2016.

H4: La función administrativa de control se relaciona significativamente con la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú SA – 2016.

Ho: La función administrativa de control no se relaciona significativamente con la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú SA – 2016.

### **3.4. Variables - Operacionalización**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), Una variable se puede definir como toda aquella característica o cualidad que identifica a una realidad y que se puede medir, controlar y estudiar mediante un proceso de investigación. (p. 105)



## **Variables**

### **a) Variable 1: Gestión Administrativa.**

#### **Definición conceptual.**

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que “la administración es la acción de administrar, acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar”. (p. 321)

#### **Definición Operacional.**

La gestión administrativa es una variable que se midió en función de cuatro dimensiones y en términos de 12 ítems, que emitieron media la actitud que tienen los colaboradores de la empresa respecto a la gestión administrativa que se realiza en la misma.

### **b) Variable 2: Optimización de procesos.**

#### **Definición conceptual.**

Es un conjunto de acciones mediante las cuales los directivos desarrollan sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir coordinar y controlar. (Orgren & Harrison, 1990, p. 123)

#### **Definición Operacional.**

La optimización de procesos es una variable que se midió en función de cuatro dimensiones y en términos de 12 ítems, que emitieron media la actitud que tienen los colaboradores de la empresa respecto a la gestión administrativa que se realiza en la misma.

## Cuadro de operacionalización de las variables.

Tabla 2  
Operacionalización de la variable Gestión Administrativa

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos			
Planificar	Facilidades	Del 1 al 12	1=Sumamente importante 2=Muy importante 3=Importante 4=Poco importante 5=No tiene importancia	Muy significativa 54-59 Significativa 44-53 Insignificante 35-43			
	Recursos						
Organizar	Margen - utilidad Personal						
	Equipos						
	Subcontratistas						
Dirigir	Cotizaciones						
	Plan de trabajo						
	Presupuesto						
Controlar	Rendimientos						
	Análisis de precios						
	Documentos						

Tabla 3  
Operacionalización de la variable optimización de procesos

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Negocio	Rendimientos	Del 13 al 24	1=Sumamente importante 2=Muy importante 3=Importante 4=Poco importante 5=No tiene importancia	Muy significativa 52-56 Significativa 43-51 Insignificante 35-42
	Productividad			
Procesos	Personal			
	Efectividad			
	Transparencia			
Capacitación	Agilidad			
	Métodos - técnicas			
	Legislación			
Tecnología BPM	Análisis de contratos			
	Diseñar			
	Representar			
	Analizar			

### 3.5. Métodos y técnicas de investigación

En la presente investigación, se utilizó el método cuantitativo, porque se realizó un análisis estadístico a partir de los datos recogidos de la muestra, para determinar la relación entre las variables de estudio y las dimensiones de dichas variables.

Al respecto Sánchez (1998) indica:

Es el camino a seguir mediante una serie de operaciones y reglas prefijadas, que nos permite alcanzar un resultado propuesto. En tal sentido toda labor de procesamiento humano de información requiere asumir el camino más educado y viable para lograr el objetivo trazado. También puede considerarse el método como un procedimiento de indagación para tratar un conjunto de problemas desconocidos, procedimiento en el cual se hace uso fundamental del pensamiento lógico. Es decir, el método es la manera sistematizada en que se efectúa el pensamiento reflexivo que nos permite llevar a cabo un proceso de investigación científica. (p.25)

Asimismo otras técnicas utilizadas, fueron el análisis y la observación, para el recojo de informaciones de fuentes primarias y secundarias que demandó la amplitud de la investigación.

Berelson (1952) sostiene que el análisis es “una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación” (p. 18)

Campos y Lule (2012) definen a la observación como “una técnica que mediante la aplicación de ciertos recursos permite la organización, coherencia y economía de los esfuerzos realizados durante el desarrollo de una investigación”. (p. 49)

### **3.6. Descripción de los instrumentos utilizados**

El recojo de los datos de la muestra exigió la elaboración de dos instrumentos de recolección de datos, uno para evaluar la gestión administrativa enfocada a la formulación de propuestas técnicas y económicas y otra para medir la optimización de los procesos de licitaciones. Dichos instrumentos fueron elaborados por el investigador y sometidos a los criterios de validez y confiabilidad antes de su aplicación.

Al respecto del cuestionario.

Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis. Comentaremos primero sobre las preguntas y luego sobre las características deseables de este tipo de instrumento, así como los contextos en los cuales se pueden administrar los cuestionarios. (Hernández, R. 2010; p. 44)

Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad.

La encuesta: Según Hernández, R. (2010), encontró lo siguiente: Es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones.

### **Ficha Técnica**

Nombre	: Cuestionario de Gestión Administrativa
Autor	: Oscar Alberto Chávez Maghyer
Procedencia	: Perú
Año	: 2016
Administración	: Individual
Duración	: Aproximadamente 35 minutos
Aplicación	: colaboradores
Materiales	: Hoja de aplicación y lapicero

Descripción:

El cuestionario es un instrumento que sirve para medir las cuatro dimensiones de la gestión administrativa dentro de una organización como son: planificar, organizar, dirigir y controlar. Consta de 12 ítems, de los cuales tres son para la dimensión planificación, tres ítems para la dimensión organización, tres ítems para la dimensión dirección y tres ítems para la dimensión control. Para la escala de respuestas se utilizó la

escala tipo Likert con cinco opciones, y la calificación máxima que se puede obtener del instrumento es 60.

Normas de aplicación.

La aplicación se dio de forma individual, donde cada persona evaluada debe marcar con cinco posibles respuestas a cada oración, recalcando la confidencialidad de los resultados serán confidenciales. Teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Sumamente importante	5
Muy importante	4
Importante	3
Poco importante	2
No tiene importancia	1

Normas de calificación

Para calificar los resultados, se debe sumar los totales por área y así mismo un total general del instrumento, luego se ubica en la tabla de baremos para determinar la importancia de la gestión administrativa y de sus dimensiones.

### **Ficha Técnica**

Nombre	: Cuestionario de Optimización de procesos
Autor	: Oscar Alberto Chávez Maghyer
Procedencia	: Perú
Año	: 2016
Administración	: Individual
Duración	: 35 minutos
Aplicación	: colaboradores
Materiales	: Hoja de aplicación y lapicero

### Descripción:

El cuestionario es un instrumento que sirve para medir las cuatro dimensiones de la optimización de procesos dentro de una organización como son: Negocio, Procesos, Capacitación y Tecnología BPM. Consta de 12 ítems, de los cuales tres son para la dimensión negocio, tres ítems para la dimensión proceso, tres ítems para la dimensión capacitación y tres ítems para la dimensión tecnología BPM. Para la escala de respuestas se utilizó la escala tipo Likert con cinco opciones, y la calificación máxima que se puede obtener del instrumento es 60.

### Normas de aplicación.

La aplicación se dio de forma individual, donde cada persona evaluada debe marcar con 5 posibles respuestas a cada oración, recalcando la confidencialidad de los resultados serán confidenciales. Teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Sumamente importante	5
Muy importante	4
Importante	3
Poco importante	2
No tiene importancia	1

### Normas de calificación.

Para calificar los resultados, solo se debe sumar los totales por área y así mismo un total general del instrumento, luego se ubica en la tabla de baremos para determinar la importancia de la optimización de procesos y de sus dimensiones.

### **3.7. Análisis estadístico e interpretación de datos**

Los datos se analizaron mediante un programa estadístico informático empleado en las ciencias sociales y por las empresas de investigación de mercados, el SPSS en la versión 22. La información que se obtuvo fue procesada con el fin de generar resultados que luego fueron analizados y tabulados.

El análisis propuesto siguió los siguientes pasos:

Para la organización de los datos a recoger, se implementó bases de datos de las variables en estudios los cuales fueron sometidos 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 procedió a la elaboración del análisis exploratorio de datos (EDA - exploratory data analysis). Con este análisis se verificó que algunos supuestos importantes (valores extremos, valores perdidos, desviaciones iniciales, etc.) se cumplen.

Para el análisis descriptivo de las variables, se obtuvieron puntajes y se organizó su presentación en medias, varianzas, desviación típica, máximos, mínimos, además de su distribución, confiabilidad.

Para el análisis de los resultados se desarrolló la interpretación de los valores estadísticos y se estableció los niveles de asociación, además de la contratación de las hipótesis.

Se presentó tablas y figuras por variable. Asimismo, se reflexionó y se discutió sobre los resultados, por variable y dimensiones y posteriormente se elaboró conclusiones y recomendaciones sobre los resultados.

**CAPITULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS**  
**RESULTADOS**



#### 4.1. Validación del instrumento

##### **Validez del instrumento de la variable Gestión Administrativa**

El instrumento fue validado a través de criterios de jueces, expertos en el tema, los cuales determinaron la validez del mismo. A continuación, se presenta los resultados del mismo.

Tabla 4  
*Resultados de la validación del cuestionario de Gestión Administrativa*

<b>Validador</b>	<b>Resultado de aplicabilidad</b>
1. Heberto Cardenas Soplín	Aplicable
2. Andres Fernandez García	Aplicable
3. Diego Villafana Thompson	Aplicable

Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos.

##### **Validez del instrumento de la variable Optimización de Procesos**

El instrumento fue validado a través de criterios de jueces, expertos en el tema, los cuales determinaron la validez del mismo. A continuación, se presenta los resultados del mismo.

Tabla 5  
*Resultados de la validación del cuestionario de Optimización de Procesos*

<b>Validador</b>	<b>Resultado de aplicabilidad</b>
1. Heberto Cardenas Soplín	Aplicable
2. Andres Fernandez García	Aplicable
3. Diego Villafana Thompson	Aplicable

Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos.

#### 4.1.1 Análisis de fiabilidad

Para determinar la confiabilidad del instrumento de la variable gestión administrativa, se utilizó la prueba Alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala politómica.

Tabla 6  
*Fiabilidad del instrumento de la variable Gestión Administrativa*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
,901	12

Conforme se puede apreciar el valor alfa de Cronbach es igual a 0.901 mayor a 0.75, lo cual indica que el instrumento presenta una confiabilidad muy alta y por lo tanto es aplicable en la investigación.

Para determinar la confiabilidad del instrumento de la variable optimización de procesos, se utilizó la prueba Alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala politómica

Tabla 7

*Fiabilidad del instrumento de la variable Optimización de Procesos*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,897	12

El valor alfa de Cronbach obtenido en esta variable es igual a 0.897 mayor a 0.75, lo cual indica que el instrumento presenta una confiabilidad muy alta y por lo tanto es aplicable en la investigación

## 4.2. Resultados descriptivos de las variables

### 4.2.1 Descriptiva de la variable gestión administrativa

Tabla 8  
*Análisis descriptivo de la variable: Gestión Administrativa*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Insignificante	7	23,3	23,3	23,3
Significativa	19	63,3	63,3	86,7
Muy significativa	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

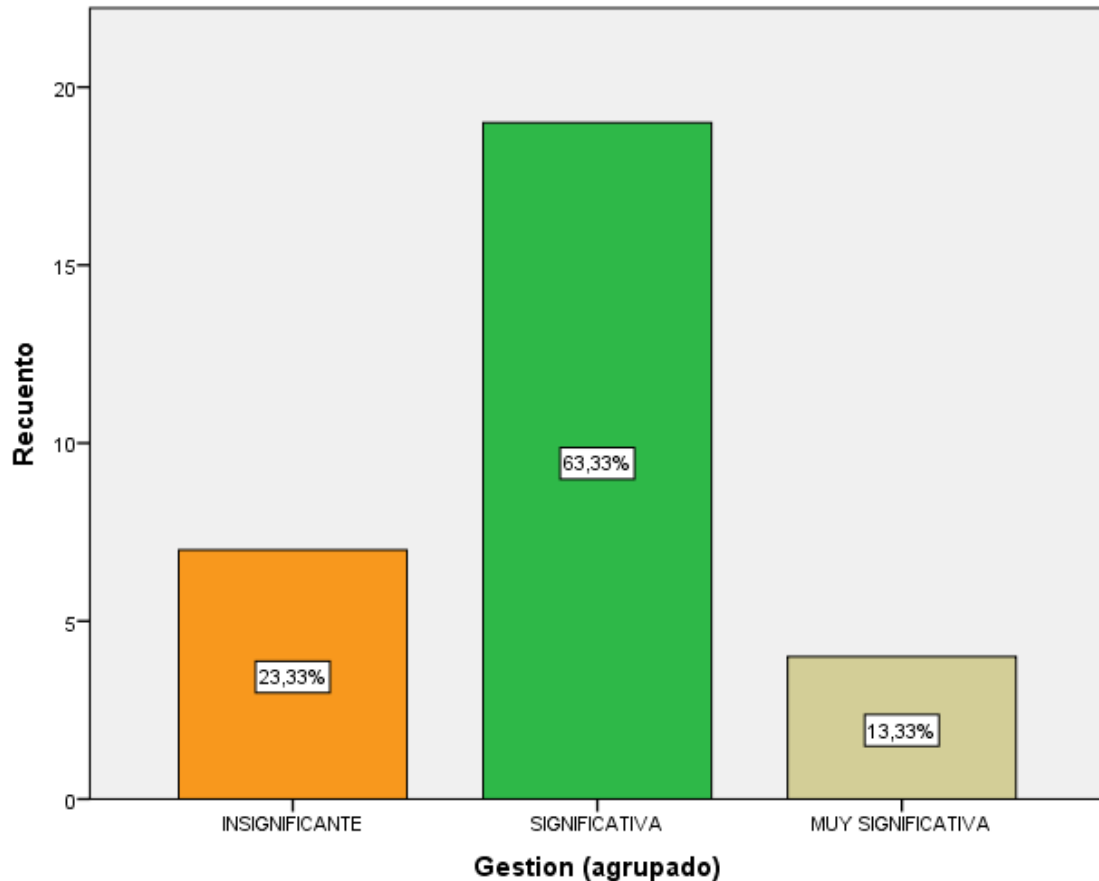


Figura 7. Análisis descriptivo de la variable Gestión Administrativa

**Interpretación:** De la figura se aprecia que el 63.33% de los colaboradores encuestados consideran a la gestión administrativa como significativa, el 23.33% de los colaboradores encuestados lo consideran insignificante, y 13.33% de los

colaboradores encuestados consideran que la gestión administrativa es muy significativa.

#### 4.2.2. Descriptiva de la Optimización de Procesos

Tabla 9  
Análisis descriptivo de la variable: Optimización de procesos

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Insignificante	8	26,7	26,7	26,7
Significativa	17	56,7	56,7	83,3
Muy significativa	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

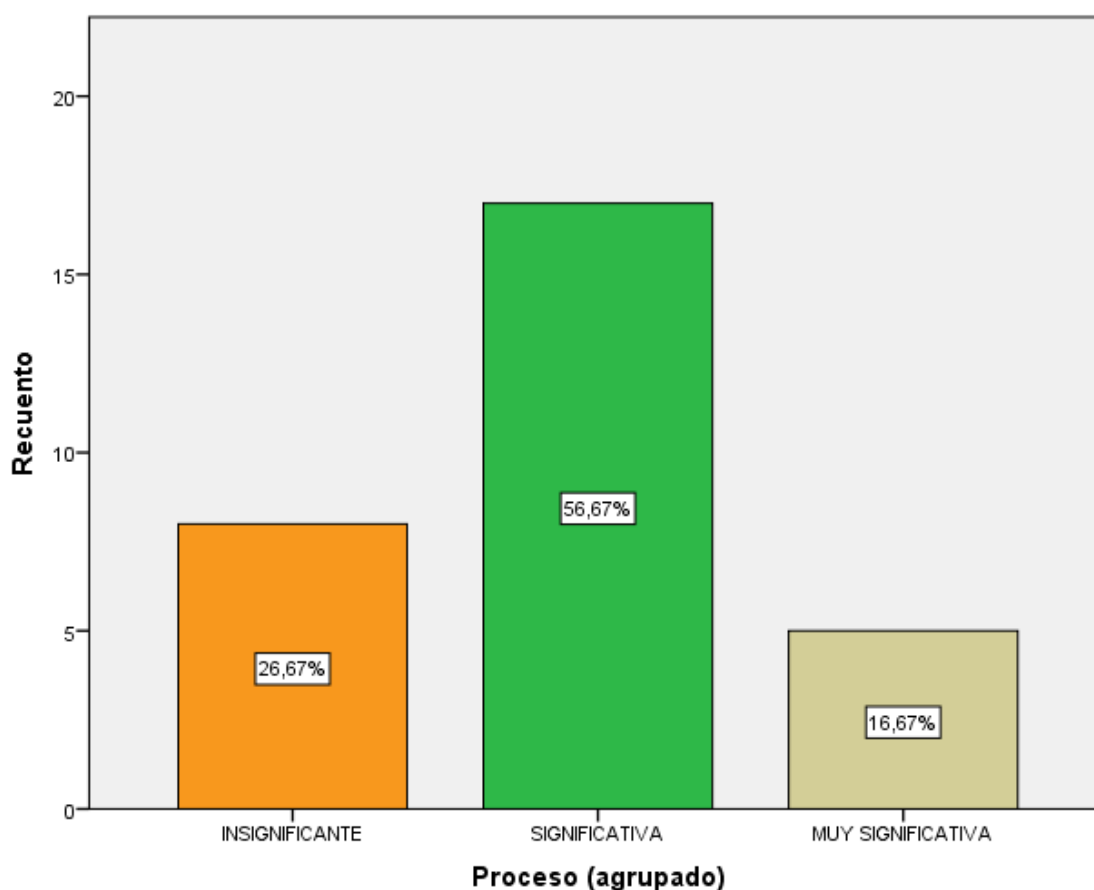


Figura 8. Análisis descriptivo de la variable: Optimización de procesos

**Interpretación:** Se aprecia que el 56.67% de los colaboradores encuestados considera a la optimización de proceso como significativa, mientras que el 26.67% lo consideran insignificante, y el 16% de los colaboradores encuestados consideran que a la optimización de procesos como muy significativa.

### 4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones

#### 4.3.1. Descriptivas de las cuatro dimensiones de la gestión administrativa

Tabla 10  
*Análisis descriptivo Dimensión: Planificación*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Insignificante	9	30,0	30,0	30,0
Significativa	15	50,0	50,0	80,0
Muy significativa	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

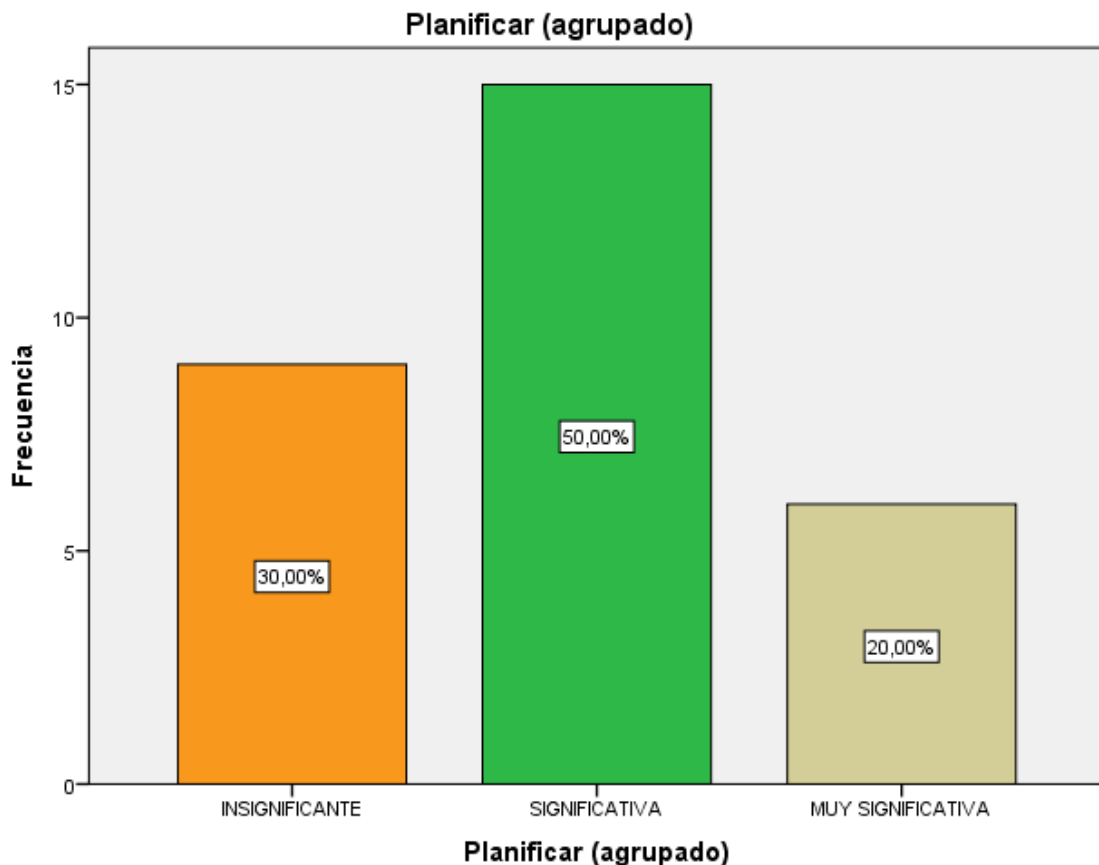


Figura 9. Análisis descriptivo Dimensión: Planificación

**Interpretación:** Se puede apreciar que el mayor porcentaje de los encuestados indican que la relación entre la dimensión Planificar y la optimización de procesos es significativa, lo cual está representado por el 50,00% del total de la dimensión planificación, el 20,00% considera como muy significativa la relación

de la planificación en relación a la optimización de procesos y el 30,00% considera que dicha influencia es insignificante.

Tabla 11  
Análisis descriptivo Dimensión: Organizar

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Insignificante	11	36,7	36,7	36,7
Significativa	15	50,0	50,0	86,7
Muy significativa	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

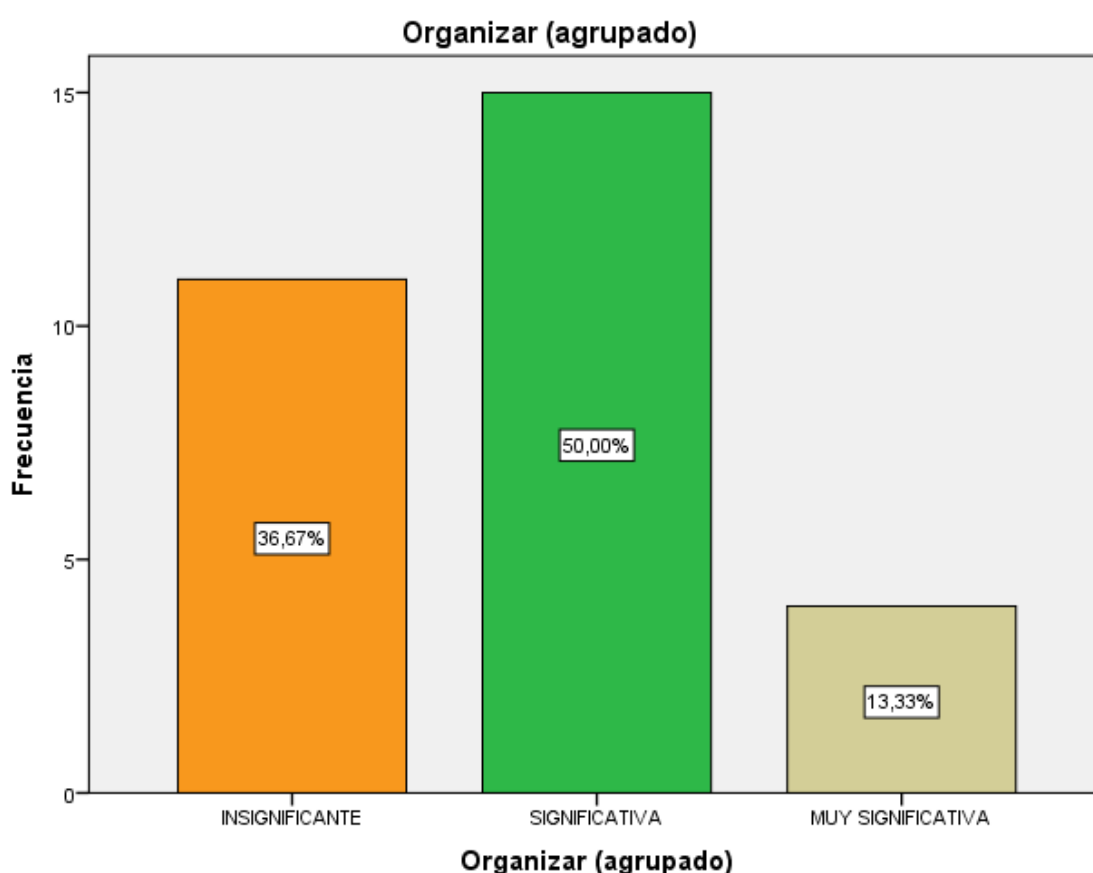


Figura 10. Análisis descriptivo Dimensión: Organizar

**Interpretación:** Se puede apreciar que el 50,00% de los encuestados indican que la relación entra la dimensión organizar y la optimización de procesos es significativa, el 13,33% de los encuestados considera como muy significativa la relación de la organización y la optimización de procesos; mientras que el 36,67% considera que dicha influencia es insignificante.

Tabla 12  
*Análisis descriptivo Dimensión: Dirigir*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Insignificante	8	26,7	26,7	26,7
Significativa	19	63,3	63,3	90,0
Muy significativa	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

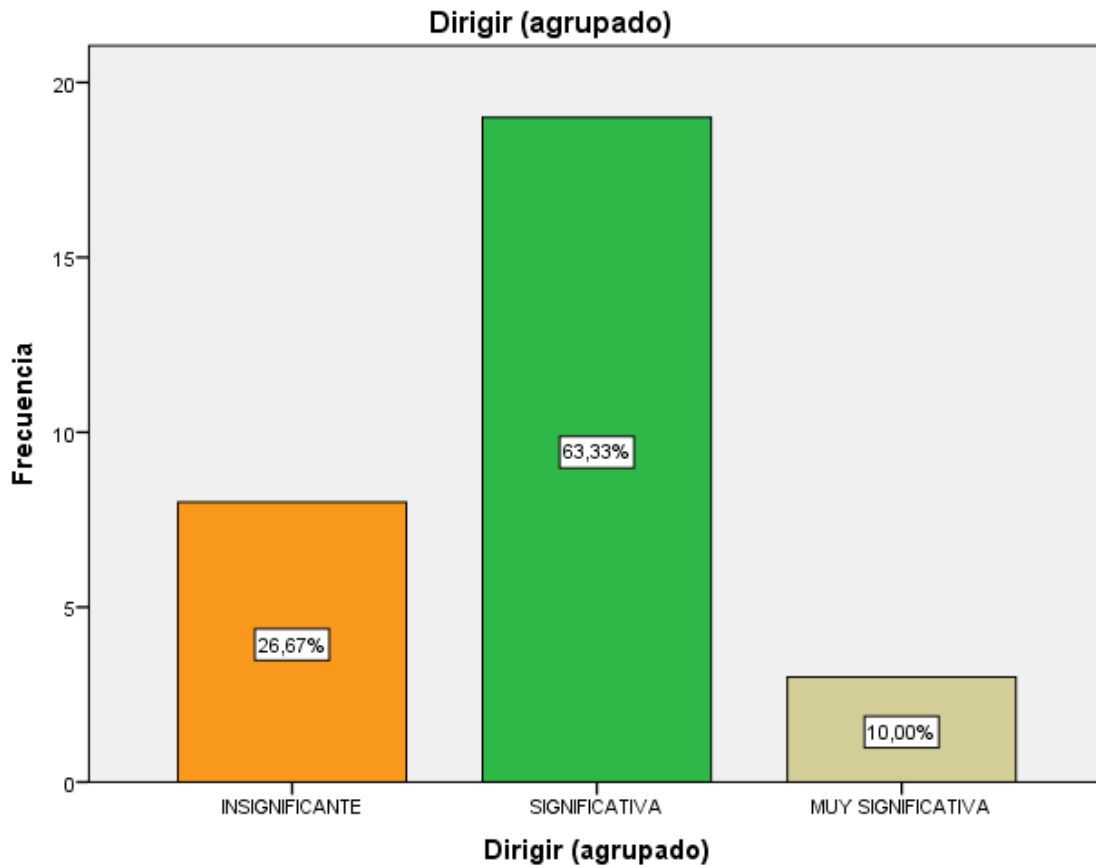


Figura 11. *Análisis descriptivo Dimensión: Dirigir*

**Interpretación:** Se puede apreciar que el 63.33% de los colaboradores encuestados indican que la relación entra la dimensión dirigir y la optimización de procesos es significativa, el 10.00% de los encuestados considera como muy significativa la relación de la dimensión dirigir y la optimización de procesos; mientras que el 26,67% considera que dicha influencia es insignificante.

Tabla 13  
*Análisis descriptivo Dimensión: Controlar*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Insignificante	8	26,7	26,7	26,7
Significativa	18	60,0	60,0	86,7
Muy significativa	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

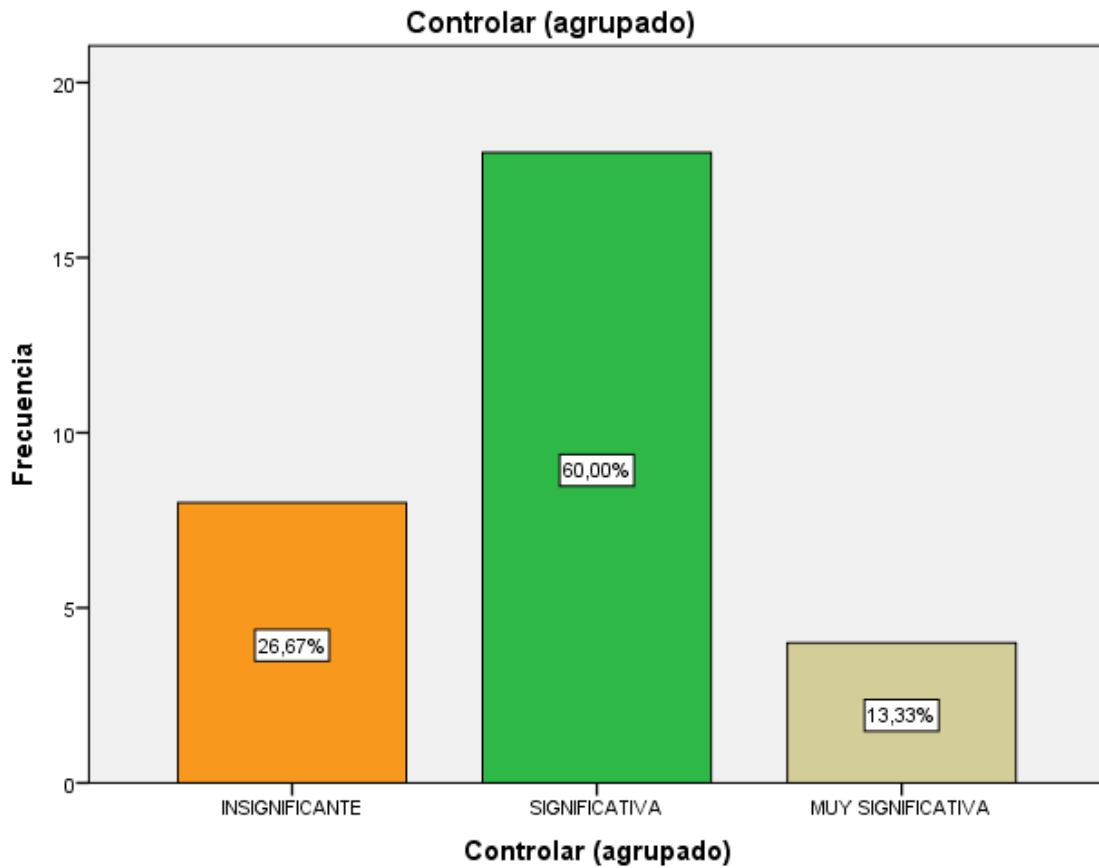


Figura 12. *Análisis descriptivo Dimensión: Controlar*

**Interpretación:** Se puede apreciar que el 60.00% de los colaboradores encuestados indican que la relación entra la dimensión controlar y la optimización de procesos es significativa, el 13.33% de los encuestados considera como muy significativa la relación entre el control y la optimización de procesos; mientras que el 26,67% considera que dicha influencia es insignificante.



### 4.3.2. Descriptivas de las Cuatro Dimensiones de la Optimización de Procesos

Tabla 14  
Análisis descriptivo Dimensión: Negocio

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Insignificante	10	33,3	33,3	33,3
Significativa	15	50,0	50,0	83,3
Muy significativa	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

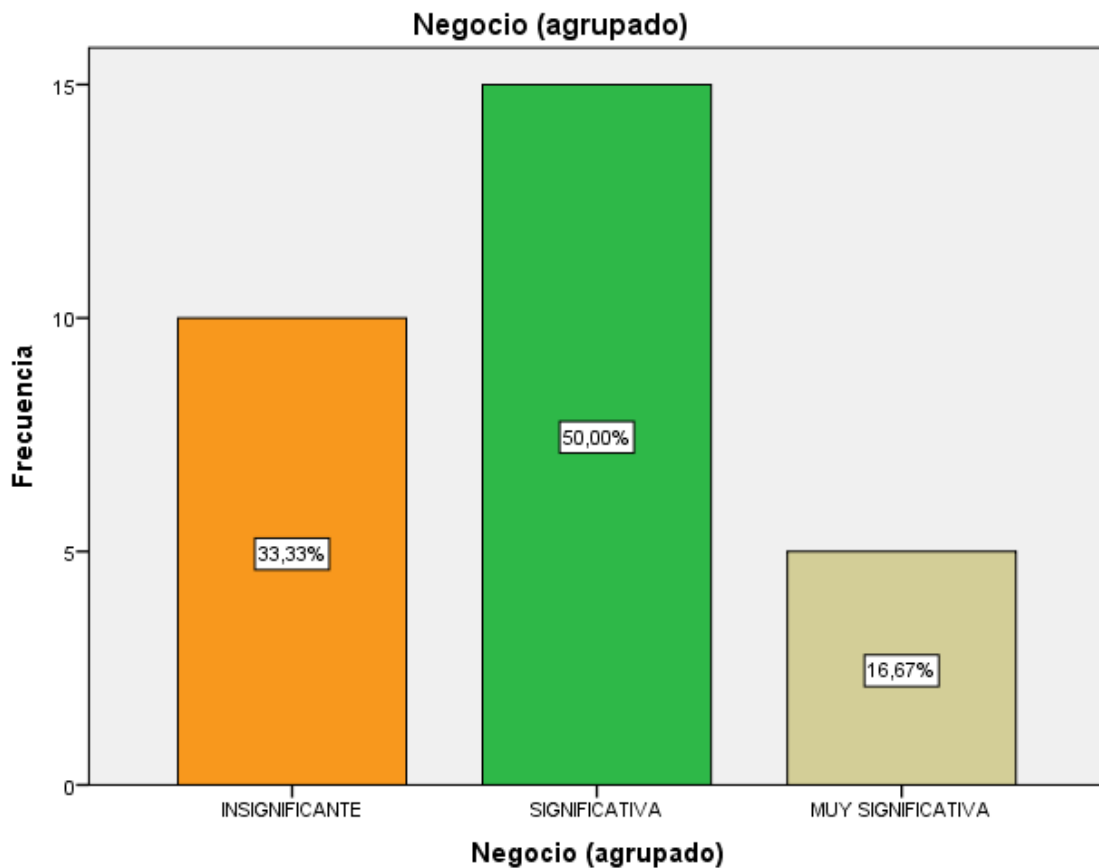


Figura 13. Análisis descriptivo Dimensión: Negocio

**Interpretación:** Se puede apreciar que el 50.00% de los colaboradores encuestados indican que la relación entre la dimensión negocio y la variable gestión administrativa es significativa, el 16.67% de los encuestados considera como muy significativa esta relación; mientras que el 33.33% considera que dicha influencia es insignificante.

Tabla 15  
*Análisis descriptivo Dimensión: Procesos*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Insignificante	7	23,3	23,3	23,3
Significativa	19	63,3	63,3	86,7
Muy significativa	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

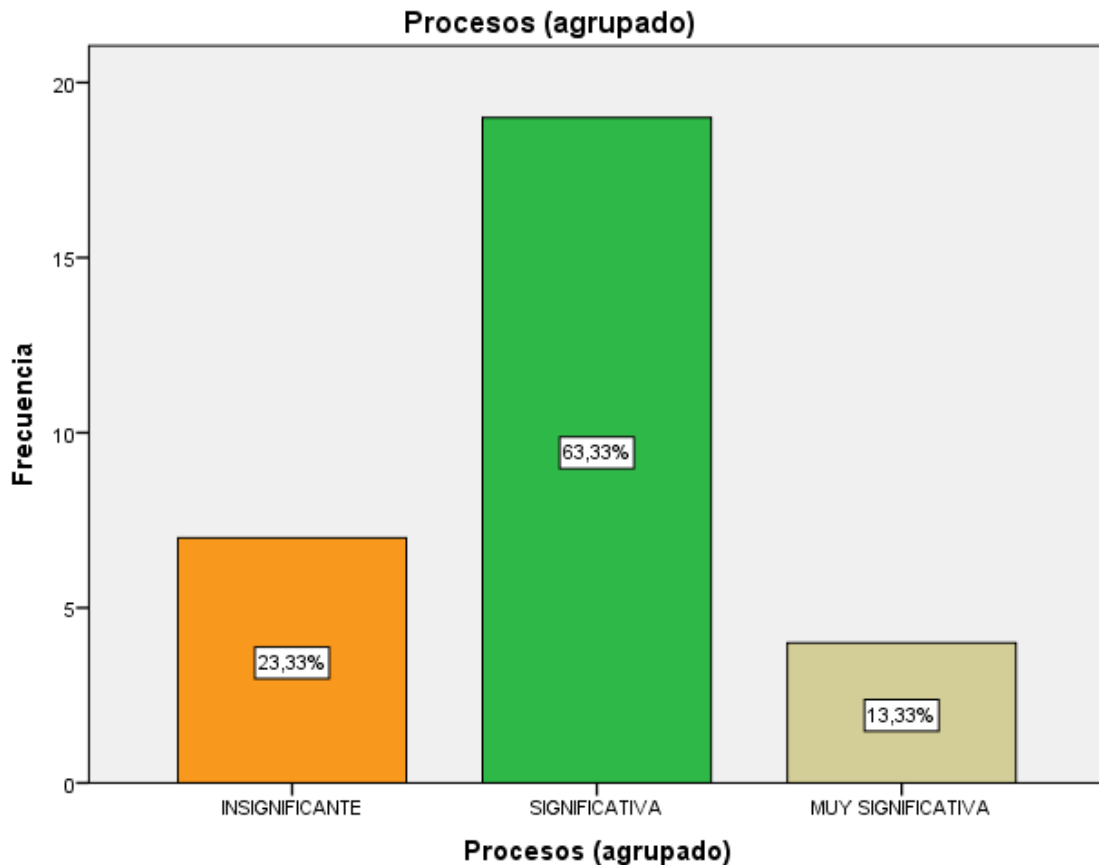


Figura 14. *Análisis descriptivo Dimensión: Procesos*

**Interpretación:** Se puede apreciar que el 63.33% de los colaboradores encuestados indican que la relación entre la dimensión procesos y la variable gestión administrativa es significativa, el 13.33% de los encuestados considera como muy significativa esta relación; mientras que el 23.33% considera que dicha influencia es insignificante.

Tabla 16  
*Análisis descriptivo Dimensión: Capacitación*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Insignificante	7	23,3	23,3	23,3
Significativa	16	53,3	53,3	76,7
Muy significativa	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

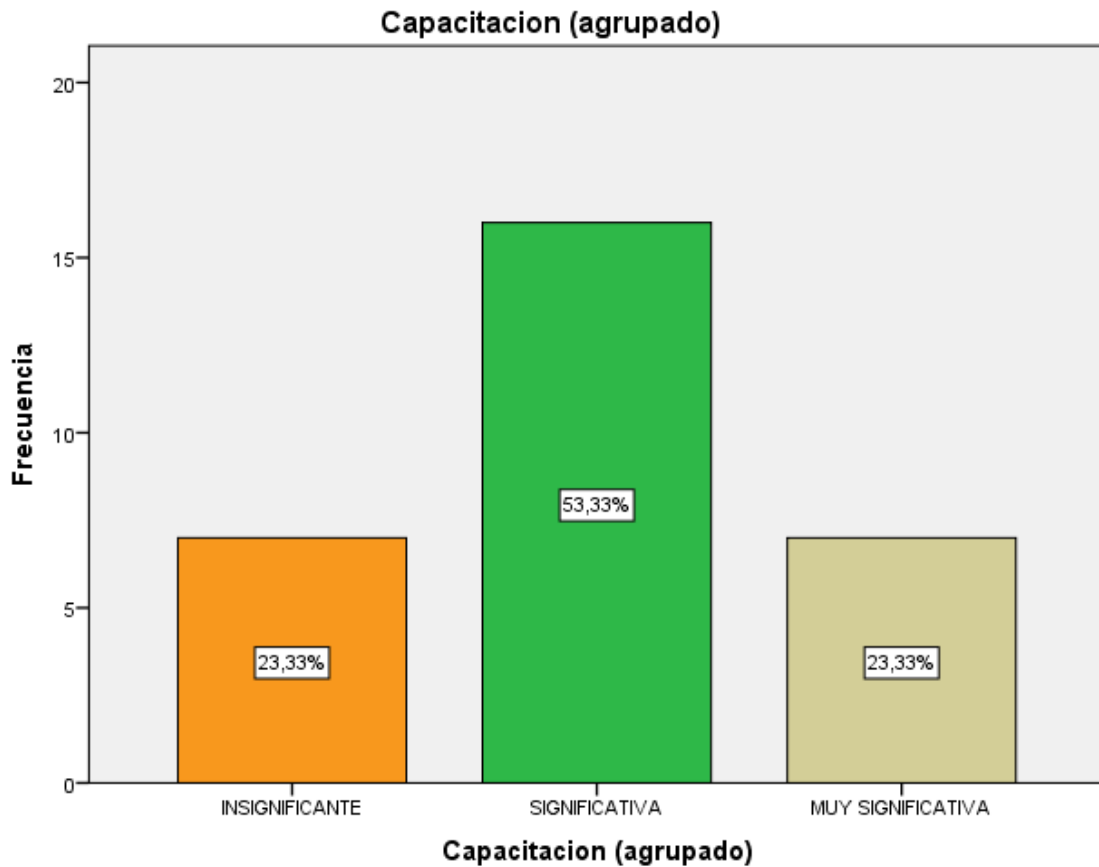


Figura 15. *Análisis descriptivo Dimensión: Capacitación*

**Interpretación:** Se puede apreciar que el 53.33% de los colaboradores encuestados indican que la relación entre la dimensión capacitación y la variable gestión administrativa es significativa, el 23.33% de los encuestados considera como muy significativa esta relación; mientras que el 23.33% considera que dicha influencia es insignificante.

Tabla 17  
*Análisis descriptivo Dimensión: Tecnología*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Insignificante	14	46,7	46,7	46,7
Significativa	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

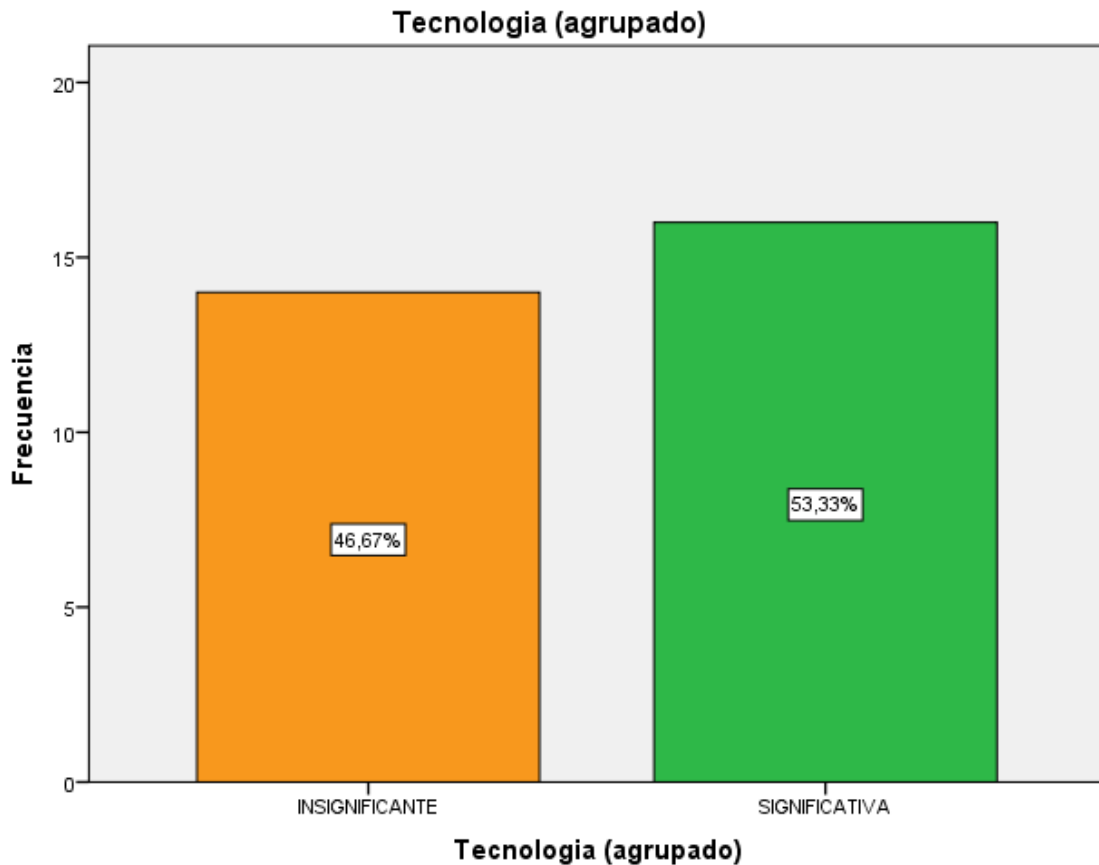


Figura 16. *Análisis descriptivo Dimensión: Tecnología*

**Interpretación:** Se puede apreciar que el 53.33% de los colaboradores encuestados indican que la relación entre la dimensión tecnología y la variable gestión administrativa es significativa, mientras que el 46.67% considera que dicha influencia es insignificante.

#### 4.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

Tabla 18

Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la gestión administrativa y la optimización de procesos

		Optimización de procesos			Total
		Insignificante	Significativa	Muy significativa	
Gestión administrativa	Insignificante	7	0	0	7
		100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Significativa	1	17	1	19
		5,3%	89,5%	5,3%	100,0%
Muy significativa	Muy significativa	0	0	4	4
		0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	Total	8	17	5	30
		26,7%	56,7%	16,7%	100,0%

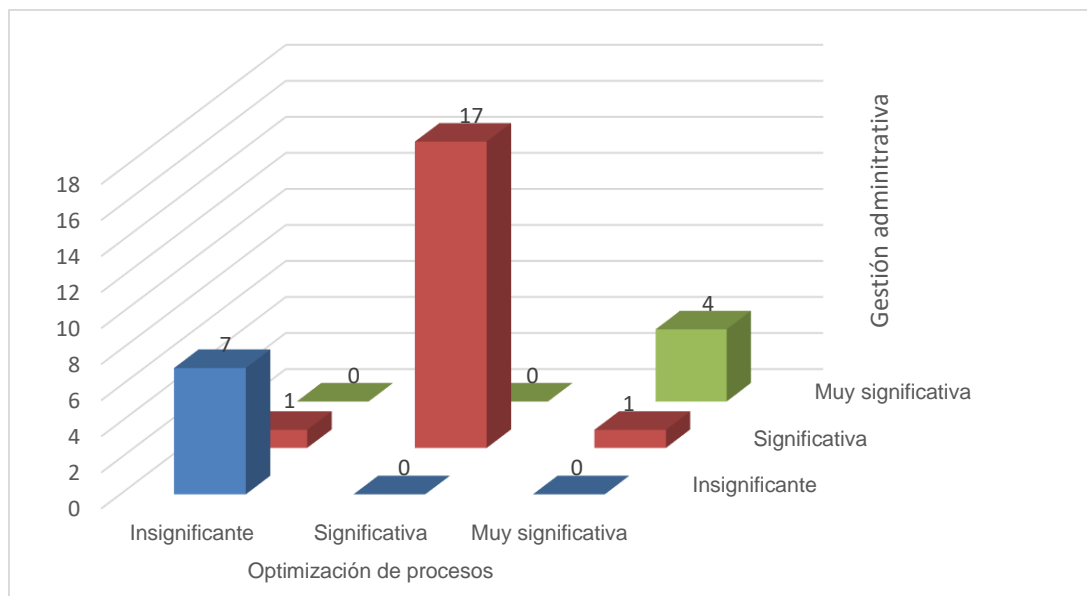


Figura 17. Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la gestión administrativa y la optimización de procesos

La tabla 18 y figura 17 muestran la descripción referente a las variables gestión administrativa y optimización de procesos, donde se observa que 7 de los encuestados perciben insignificante la relación entre dichas variables. Así mismo, 17 encuestados refieren que esta relación es significativa, mientras que 4 encuestados afirman que esta relación es muy significativa; esta tendencia muestra que existe relación directa entre las variables, lo cual se verificará con la respectiva prueba de hipótesis.

#### 4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio

**Ho:** La variable gestión administrativa no presenta una distribución normal.

**Ha:** La variable gestión administrativa presenta una distribución normal.

Tabla 19

*Prueba de la normalidad de las variables*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
Gestión	,144	30	,114	,947	30	,137
Proceso	,127	30	,200*	,945	30	,124

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

La tabla 19 presenta los resultados de la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk se observa que la mayoría de los puntajes de estas variables se aproximan a una distribución normal en ambas variables, ya que el coeficiente obtenido es significativo ( $p > .005$ ); dicho resultado permite determinar el rechazo de la hipótesis nula, por lo tanto, la prueba estadística a usarse debe ser paramétrica, para el caso se aplicó la prueba de R de Pearson.

#### 4.6 Procedimientos correlacionales

##### Contraste de la hipótesis general

**Hi:** La gestión administrativa se relaciona significativamente con la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú S.A. – 2016

**Ho:** La gestión administrativa no se relaciona significativamente con la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú S.A. – 2016.

Tabla 20  
*Correlación entre Gestión Administrativa y Optimización de Proceso*

		Gestión	Proceso
Gestión	Correlación de Pearson	1	,879**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	30	30
Proceso	Correlación de Pearson	,879**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	30	30

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

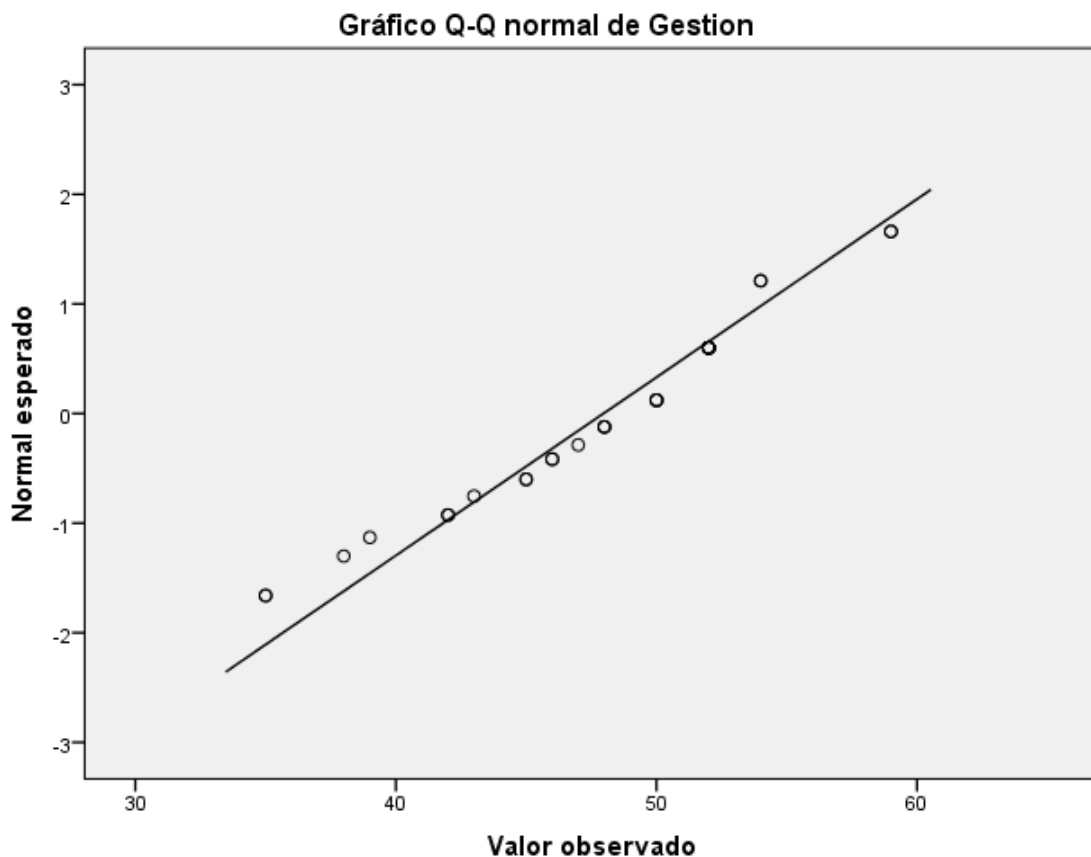


Figura 18. Gráfica de dispersión de correlación entre variables

En la tabla 20, se puede observar los resultados de correlación entre las variables, una R de Pearson que asciende a 0,879, con un nivel de significancia  $p=0,000$  que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva muy fuerte entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación positiva considerable entre las variables gestión administrativa y optimización de procesos en la empresa Mota-Engil Perú S.A. - 2016.

## Contrastación de hipótesis específicas

H1: La función administrativa de Planificación se relaciona significativamente con la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú S.A. – 2016.

Ho: La función administrativa de Planificación no se relaciona significativamente con la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú S.A. – 2016.

Tabla 21

*Correlación entre Planificar y Optimización de Proceso*

		Planificar	Proceso
Planificar	Correlación de Pearson	1	,616**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	30	30
Proceso	Correlación de Pearson	,616**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	30	30

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

En la tabla 21, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión planificación y la variable optimización de procesos, una R de Pearson que asciende a 0,616, con un nivel de significancia  $p=0,000$  que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva media entre dicha dimensión y la variable, por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación positiva media entre la dimensión planificación y la variable optimización de procesos en la empresa Mota-Engil Perú S.A. - 2016.

H2: La función administrativa de organización se relaciona significativamente con la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú SA – 2016.

Ho: La función administrativa de organización no se relaciona significativamente con la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú SA – 2016.



Tabla 22  
*Correlación entre Organizar y Optimización de Proceso*

		Organizar	Proceso
Organizar	Correlación de Pearson	1	,822**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	30	30
Proceso	Correlación de Pearson	,822**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	30	30

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

En la tabla 22, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión organización y la variable optimización de procesos, una R de Pearson que asciende a 0,822 con un nivel de significancia  $p=0,000$  que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva considerable entre dicha dimensión y la variable, por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación positiva considerable entre la dimensión organización y la variable optimización de procesos en la empresa Mota-Engil Perú S.A. - 2016.

H3: La función administrativa de dirección se relaciona significativamente con la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú SA – 2016.

Ho: La función administrativa de dirección no se relaciona significativamente con la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú SA – 2016.

Tabla 23  
*Correlación entre Dirigir y Optimización de Proceso*

		Dirigir	Proceso
Dirigir	Correlación de Pearson	1	,731**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	30	30
Proceso	Correlación de Pearson	,731**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	30	30

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

En la tabla 23, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión dirigir y la variable optimización de procesos, una R de Pearson que asciende a 0,731 con un nivel de significancia  $p=0,000$  que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva media entre dicha dimensión y la variable, por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación positiva media entre la dimensión dirigir y la variable optimización de procesos en la empresa MOTA-ENGIL PERÚ S.A. - 2016.

H4: La función administrativa de control se relaciona significativamente con la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú SA – 2016

Ho: La función administrativa de control no se relaciona significativamente con la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú SA – 2016

Tabla 24  
*Correlación entre Controlar y Optimización de Proceso*

		Controlar	Proceso
Controlar	Correlación de Pearson	1	,816**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	30	30
Proceso	Correlación de Pearson	,816**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	30	30

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

En la tabla 24, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión controlar y la variable optimización de procesos, una R de Pearson que asciende a 0,816 con un nivel de significancia  $p=0,000$  que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva considerable entre dicha dimensión y la variable, por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación positiva considerable entre la dimensión controlar y la variable optimización de procesos en la empresa Mota-Engil Perú S.A. - 2016.

**CAPITULO V**  
**DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**

## 5.1. Discusiones

De acuerdo a la teoría la gestión administrativa tiene un rol protagónico en el desarrollo de las actividades de una organización y más aún cuando se relaciona con otros aspectos de la administración moderna, como por ejemplo la optimización de procesos, para potenciar las habilidades, capacidades y en generar aportar al éxito de la gestión empresarial.

Las pruebas de confiabilidad realizadas a los instrumentos, determinaron que tuvieron un alto nivel de confiabilidad, respecto a la fiabilidad del instrumento de la variable gestión administrativa se obtuvo un valor alfa de Cronbach igual a 0.901 mientras que, respecto a la fiabilidad del instrumento para la variable optimización de procesos el valor alfa de Cronbach obtenido es igual a 0.897 mayor a 0.75, lo que indica que el instrumento en ambos casos es confiable y por lo tanto permite seguir con la investigación.

Los resultados que se han obtenido en la presente investigación con respecto al objetivo en la tesis de Flores (2015) cuyo objetivo es analizar los pasos del proceso administrativos y su incidencia en la Gestión Empresarial aplicados en la cooperativa COPROABAS Jinotega 2010-2013 y que concluye que al no existir un buen manejo de los procesos administrativos, no se cumple con el desempeño de una buena gestión empresarial; asimismo, indica que la gestión empresarial se ve limitada por los pobres conocimientos administrativos de los órganos directivos que trabajan en base a su experiencia, tal como se puede apreciar la gestión administrativa, nuestra variable de estudio, es importante para una buena gestión empresarial ya que involucra y se relaciona con procesos de reingeniería, optimización de procesos y motivación de personal, para el éxito de la misma. Esto queda demostrado también con los resultados de la presente investigación ya que el coeficiente de correlación R de Pearson que tiene el valor de 0.879 una significancia de  $p=0.000$  que es menor al parámetro teórico que es de 0.05 lo que nos posibilita afirmar que la gestión administrativa se relaciona significativamente con la

optimización de procesos de licitación en la empresa Mota-Engil Perú S.A.  
– 2016.

Los resultados obtenidos en la presente investigación respecto a García (2014) cuyo objetivo es sustentar la manera en que la Gestión Administrativa influye en la Eficacia de la Oficina de Transportes y Seguridad Vial de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión; y que concluye que si se mejora la Gestión Administrativa, también se mejorará la Eficacia de la Oficina de Transportes y Seguridad Vial de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión, siendo que cuando se habla de eficacia se busca establecer el cumplimiento de planes y programas de la entidad, previamente determinados, de modo tal que se pueda evaluar la oportunidad (cumplimiento de la meta en el plazo estipulado), al igual que la cantidad (volumen de bienes y servicios generados en el tiempo); dicho de otras palabras es necesario considerar que como parte de la gestión administrativa la función de planificar es importante para mejorar la eficacia. En tal sentido, los resultados de la presente investigación respecto a cómo la planificación se relaciona con la optimización de procesos son favorables, por cuanto presenta un coeficiente de correlación R de Pearson que tiene el valor de 0.616 con una significancia de  $p=0.000$  que es menor al parámetro teórico que es de 0.05 lo que nos posibilita afirmar que la planificación se relaciona significativamente con la optimización de procesos de licitación en la empresa Mota-Engil Perú S.A. – 2016.

Los resultados de la presente investigación respecto a Vera (2014) objetivo fue evaluar la gestión administrativa mediante la investigación exploratoria que determine el impacto en los procesos del Departamento de Psicología del Hospital Dr. Rafael Serrano del Cantón La Libertad, concluye que resulta evidente que la empírica gestión administrativa ha tenido un impacto poco favorable para el departamento de Psicología porque no se ha realizado un adecuado diagnóstico que base su desarrollo en la participación del talento humano, que permita determinar sus necesidades prioritarias, definición y aplicación de una administración

estratégica adecuada. Asimismo, existe una reducida gestión del Talento Humano, minimizando la calidad del proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal. A esto se suma que la asignación de trabajo es inadecuada, siendo en muchas ocasiones la duplicidad de funciones una constante entre su talento humano. De acuerdo con esto los resultados de la presente investigación respecto a la función de organizar son favorables ya que presenta un coeficiente de correlación R de Pearson que tiene el valor de 0,822 con un nivel de significancia  $p=0,000$  que es menor al parámetro teórico que es de 0.05 lo que nos posibilita afirmar que la organización se relaciona significativamente con la optimización de procesos de licitación en la empresa Mota-Engil Perú S.A. – 2016.

Los resultados obtenidos en la presente investigación respecto a Corvetto, Reátegui y Rivera (2013) cuyo objetivo es Determinar las bases teórico-prácticas para la gestión estratégica del Hospital Militar Geriátrico, enfocada en la mejora de la atención de los beneficiarios y la comunidad, concluyendo que la gestión estratégica del Hospital Militar Geriátrico debe implicar, a mediano plazo, la adopción de acciones centradas en la dirección estratégica, la incorporación o mejora de procesos y la transformación cultural. Estos componentes son importantes en la aplicación efectiva de un cuadro de mando integral. La puesta en práctica de un cuadro de mando integral permitirá también que en el Hospital Militar Geriátrico se potencien las acciones de solución de los problemas o cuellos de botella, así como los procedimientos para la toma de decisiones dentro de cada dependencia del hospital, de tal forma que se aprovechen positiva y oportunamente las iniciativas del personal (feedback), que promueva la confianza, con el fin de que el mismo personal mejore los procesos organizativos o contribuya a hacerlos más eficientes. En tal sentido, los resultados de la presente investigación respecto a cómo la función de dirigir se relaciona con la optimización de procesos son favorables, por cuanto presenta un coeficiente de correlación R de Pearson que tiene el valor de 0.731 con una significancia de  $p=0.000$  que es menor al parámetro teórico que es de 0.05 lo que nos posibilita afirmar

que la dirección se relaciona significativamente con la optimización de procesos de licitación en la empresa Mota-Engil Perú S.A. – 2016.

Los resultados de la presente investigación respecto a Crisólogo y León (2013) cuyo objetivo es determinar el efecto del control interno actual en la gestión administrativa y la organización de la institución Educativa Particular Interamericano S.A. en la ciudad de Trujillo en el año 2012, sobre lo cual indica que el control interno, se muestra como una herramienta de control que permite y posibilita el control de activos, la confiabilidad de la información financiera y no financiera, el cumplimiento de leyes y regulaciones y la eficiencia de operaciones, expresa que es un proceso ejecutado por la administración y otro personal para proporcionar seguridad razonable de que las metas se cumplan. De acuerdo con esto los resultados de la presente investigación respecto a la función de control son favorables ya que presenta un coeficiente de correlación R de Pearson que tiene el valor de 0,816 con un nivel de significancia  $p=0,000$  que es menor al parámetro teórico que es de 0.05 lo que nos posibilita afirmar que el control se relaciona significativamente con la optimización de procesos de licitación en la empresa Mota-Engil Perú S.A. – 2016.

## **5.2. Conclusiones**

Con un coeficiente de correlación entre las variables, R de Pearson = 0,879 y un  $p=0,000$  menor al nivel  $\alpha=0,05$  se concluye: Existe una correlación positiva considerable entre las variables gestión administrativa y optimización de procesos en la empresa Mota-Engil Perú S.A. - 2016.

Con un coeficiente de correlación entre la dimensión planificación y la variable optimización de procesos, R de Pearson = 0,616 y  $p=0,000$  menor al nivel  $\alpha =0,05$  se concluye: Existe una correlación positiva media entre la dimensión planificación y la variable optimización de procesos en la empresa Mota-Engil Perú S.A. - 2016.

Con un coeficiente de correlación entre la dimensión organización y la variable optimización de procesos, R de Pearson = 0,822 y  $p=0,000$  menor al nivel  $\alpha =0,05$  se concluye: Existe una correlación positiva considerable entre la dimensión organización y la variable optimización de procesos en la empresa Mota-Engil Perú S.A. - 2016.

Con un coeficiente de correlación entre la dimensión dirigir y la variable optimización de procesos, R de Pearson = 0,731 y  $p=0,000$  menor al nivel  $\alpha =0,05$  se concluye: Existe una correlación positiva media entre la dimensión dirigir y la variable optimización de procesos en la empresa Mota-Engil Perú S.A. - 2016.

Con un coeficiente de correlación entre la dimensión controlar y la variable optimización de procesos, R de Pearson = 0,816 y  $p=0,000$  menor al nivel  $\alpha =0,05$  se concluye: Existe una correlación positiva considerable entre la dimensión controlar y la variable optimización de procesos en la empresa Mota-Engil Perú S.A. - 2016.

### **5.3 Recomendaciones**

En relación al objetivo general, el cual pide “Determinar la relación entre la gestión administrativa enfocada a la formulación de propuestas técnicas y económicas para optimizar los procesos de licitaciones de la empresa Mota-Engil Perú S.A. – 2016” se propone la implementación de las actividades de la gestión administrativa lo que permita tener mejores resultados en cuanto a la eficiencia y eficacia de formular exitosas propuesta de licitación.

En relación al primer objetivo específico, se requirió “Determinar la relación de la función administrativa de Planificación con la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú S.A. – 2016”, se propone empezar implementar mecanismos de planificación a corto, mediano y largo plazo para fijar el rumbo de las actividades alineadas a



los objetivos establecidos por el Directorio.

En relación al segundo objetivo específico se requirió “Determinar la relación de la función administrativa de Organización con la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú S.A. – 2016”, se propone realizar actividades que permitan concientizar una cultura de calidad con el compromiso de los colaboradores y por ende lograr la excelencia en cada actividad realizada de las diferentes áreas.

En relación al tercer objetivo específico, donde se buscó “Determinar la relación de la función administrativa de Dirección con la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú S.A. – 2016”, se propone desarrollar e implementar un plan de gestión que permita corregir ciertos problemas que puedan presentarse en la formulación de propuestas técnicas y económicas.

En cuanto al último objetivo específico, donde se buscó “Determinar la relación de la función administrativa de Control con la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú S.A. - 2016”, se propone aplicar acciones ligadas a esta dimensión a fin de medir el desempeño en la formulación de propuestas de licitación.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

## Artículos

Deloitte (2015) Informe semestral, Análisis Económico y de Industrias Latinoamérica: La hora de las reformas estructurales Año VIII N° 24.

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento información de su página recuperada el 10 de noviembre de 2016.  
<http://www.vivienda.gob.pe/Destacados/estadistica.aspx>

Diario Gestión en su noticia de ámbito empresarial de fecha Jueves, 11 de agosto del 2016

Cámara de Comercio de Lima, nota de prensa publicado el pasado 14 de julio del 2016.

Moratto (2007) artículo digital de fecha 29 de agosto de 2007 recuperado de [mercadosunidos.wordpress.com/2007/08/29/cos-cuatro-pasosfundamentales-del-proceso-administrativo/](http://mercadosunidos.wordpress.com/2007/08/29/cos-cuatro-pasosfundamentales-del-proceso-administrativo/)

Pepper (2011), Artículo de la Revista Biomédica MEDWAVE de fecha 11 julio de 2011 <http://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5062>

Restrepo y Gonzales (2007) “De Pearson a Spearman” Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias, vol. 20, núm. 2, abril-junio, 2007. Colombia.

Campos y Lule (2012) “La observación un método para el estudio de la realidad”. Artículo de la Revista Xihmai, Universidad La Salle Pachuca. Mexico.

## Libros

Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2010). “Metodología de la investigación”. Quinta edición. McGraw-Hill/Interamericana.

Chiavenato (2007) Introducción a la teoría general de la administración. 7ta

Edición. Mexico

Chiavenato (1999) Introducción a la teoría general de la administración. 5ta Edición. Mexico

Münch (2010), "Administración Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo" 1ra Edición. Mexico.

Antúnez (1993), "Gestión Administrativa" 1ra. Edición. Francia.

Marco, Loguzzo y Fedi (2016) "Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones". 2da. Edición. Argentina.

Garimella, Lees, Williams (2008) BPM Basics For Dummies, 1ra. Edición. Indiana.

Garimella, Lees, Williams (2010) BPM Gerencia de Procesos de Negocios, 1ra. Edición. Colombia.

Robledo (2011) El Libro del BPM Tecnologías, conceptos, enfoques metodológicos y estándares. 1ra. Edición. España.

Harrington (1993) "Mejoramiento de los procesos de la empresa". 2da. Edición. México.

Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2014). "Metodología de la investigación". 6ta. Edición. México.

Hernández (2006) Introducción a la administración. 4ta. Edición. México

Sánchez (1998) "Metodología y diseño de la Investigación". 1ra. Edición. Perú.

Oseña (2008) "Metodología de la Investigación". 1ra. Edición. Perú.

Boquera (2015) Planificación y control de empresas constructoras. 1ra. Edición España.

Torres (2014) Teoría General de la Administración. 1ra. Edición. Mexico.

Berelson, B. (1952) "Content Analysis in Communication Researches". Glencoe III, Free Press.

Dicovski (2008) "Estadística Básica". 1ra. Edición. Nicaragua.

### **Tesis**

Flores (2015) Tesis: "Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas Jinotega 2010- 2013" Ecuador, título de Maestría en Gerencia Empresarial.

Caridad y Sánchez (2008) Tesis "Diseño de un modelo para la gestión administrativa de la alcaldía municipal de Cojutepeque, San Salvador, El Salvador"

Santillán y Villanueva (2013) Tesis "Propuesta de sistema de gestión administrativo para la COMPAÑÍA POISON S.A. Guayaquil - Ecuador" título de Ingeniero Comercial.

Garzón (2011) Tesis: "Análisis de los conceptos de administración, gestión y gerencia en enfermería, desde la producción científica de enfermería, en América Latina", título de Magíster en enfermería con énfasis en gerencia de servicios de salud.

Vera (2014) Tesis: "Modelo de gestión administrativa para la optimización de los procesos del departamento de psicología del Hospital Dr. Rafael Serrano del Cantón La Libertad, período 2014-2017" Ecuador, título de Licenciada en Administración Pública.

Garcia (2014) Tesis: "Gestión administrativa para mejorar la eficacia de la oficina de transportes y seguridad vial de la municipalidad provincial de Sánchez Carrión"

Gordillo-Otárola (2014) Tesis: "Evaluación de la gestión de proyectos en el sector construcción del Perú" título Master en Diseño, Gestión y Dirección de Proyectos.

Crisólogo y León (2013) Tesis: "El control interno y su efecto en la gestión administrativa y la organización de la Institución Educativa Particular Interamericano S.A., de la ciudad de Trujillo en el año 2012", título profesional de Contador Público


Salazar, (2012) Tesis "Planificación estratégica para empresas generadoras de proyectos inmobiliarios: caso empresa constructora SSK Montajes e Instalaciones".

Corvetto, Reátegui y Rivera (2013) Tesis "Gestión Estratégica del Hospital Militar Geriátrico" Grado académico de Magister en Gestión Pública.

## **ANEXOS**

# ANEXO N° 1 - INFORME DE SOFTWARE ANTIPLAGIO

feedback studio | TESIS FINAL | /0 | 1 de 1



**Autónoma**  
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN  
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA ENFOCADA A LA FORMULACION  
DE PROPUESTAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS PARA OPTIMIZAR  
LOS PROCESOS DE LICITACIONES DE LA EMPRESA MOTA-ENGIL  
PERÚ S.A. ATE - 2016”

Resumen de coincidencias

**10 %**

1 Entregado a Universida... 10 % >  
Trabajo del estudiante



**ANEXO N° 2 CONSTANCIA EMITIDA POR LA INSTITUCIÓN QUE  
ACREDITE LA REALIZACIÓN DEL ESTUDIO IN SITU**



Lima, 21 de julio de 2017

Señores:  
**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ**  
Presente.-

De nuestra consideración:

Por medio de la presente hago constar que se ha otorgado permiso al Sr. OSCAR ALBERTO CHÁVEZ MAGHYER, identificado con DNI N° 40623568, a realizar prácticas pre-profesionales y la aplicación del desarrollo de la investigación de la tesis sobre "LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA ENFOCADA A LA FORMULACION DE PROPUESTAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE LICITACIONES DE LA EMPRESA MOTA-ENGIL PERÚ S.A. ATE – 2016"

Estas actividades la realizó en nuestra sede central, sito en Av. Nicolás Ayllón N° 2634 Ate, Lima – Perú.

El Sr. Chávez ha contado con todos los elementos necesarios para el análisis de una muestra poblacional, identificación de factores y aplicaciones necesarias para el desarrollo de su investigación.

Atentamente,

**Oscar Chávez Maghyer**  
**Jefe de Licitaciones**  
**MOTA-ENGIL PERÚ S.A.**

## ANEXO N°3 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

### Cuestionario

Colaborador \_\_\_\_\_ Área \_\_\_\_\_

A continuación encontrará una serie de preguntas relacionadas para determinar la relación entre la gestión administrativa y la optimización de procesos de licitación

Objetivo: Determinar la relación entre la gestión administrativa y la optimización de procesos de licitación.

Instrucciones: Lea con atención cada una de las preguntas y seleccione una alternativa marcando con un aspa (x) en la casilla numerada según su criterio.

Escala: (1) No tiene importancia (2) Poco importante (3) Importante (4) Muy importante (5) Sumamente importante

Dimensiones	N°	Preguntas	1	2	3	4	5
			No tiene importancia	Poco importante	Importante	Muy importante	Sumamente importante
PLANIFICAR	1	¿Qué tan importante es la planificación de las facilidades de obra en la formulación de propuestas técnicas y económica?					
	2	¿Qué tan importante es la planificación de recursos para la obra en la formulación de propuestas técnicas y económicas?					
	3	¿Qué tan importante es la planificación del margen-utilidad en la formulación de propuestas técnicas y económicas?					
ORGANIZAR	4	¿Qué tan importante es la influencia del personal (que elabora la propuesta) en la formulación de propuestas técnicas y económicas?					
	5	¿Qué tanto importa la determinación de los equipos de construcción en la formulación de propuestas técnicas y económicas?					
	6	¿Qué tan importante considera que es definir a los subcontratistas en la formulación de propuestas técnicas y económicas?					
DIRIGIR	7	¿Qué tanto influye el desenvolvimiento del personal en la obtención de cotizaciones para la formulación de propuestas técnicas y económicas?					
	8	¿Qué tan importante considera la elaboración de un buen plan de trabajo en la formulación de propuestas técnicas y económicas?					
	9	¿Qué tan importante es la elaboración de un eficiente presupuesto de obra en la formulación de propuestas técnicas y económicas?					

CONTROLAR	10	¿Qué tan importante considera que es el control de los rendimientos en la formulación de propuestas técnicas y económicas?					
	11	¿Qué tan importante es el análisis de precios en la formulación de propuestas técnicas y económicas?					
	12	¿Qué tan importante considera que debe ser el control de documentos en la formulación de propuestas técnicas y económicas?					
NEGOCIO	13	¿Qué tan importante son los rendimientos de negocio en la formulación de propuestas técnicas y económicas?					
	14	¿Qué tan importante es la productividad en la formulación de propuestas técnicas y económicas?					
	15	¿Qué tan importante la actitud del personal en la formulación de propuestas técnicas y económicas?					
PROCESOS	16	¿Qué tan importante es la efectividad en la formulación de propuestas técnicas y económicas?					
	17	¿Qué tan importante es la transparencia en la formulación de propuestas técnicas y económicas?					
	18	¿Qué tan importante es contar con procesos ágiles en la formulación de propuestas técnicas y económicas?					
CAPACITACION	19	¿Qué tan importante es establecer métodos - técnicas en la formulación de propuestas técnicas y económicas?					
	20	¿Qué tan importante es conocer la legislación en la formulación de propuestas técnicas y económicas?					
	21	¿Qué tan importante es el análisis de contratos y riesgos asociados en la formulación de propuestas técnicas y económicas?					
TECNOLOGIA BPM	22	¿Qué tan importante es diseñar tecnología BPM en la formulación de propuestas técnicas y económicas?					
	23	¿Qué tan importante es representar tecnología BPM en la formulación de propuestas técnicas y económicas?					
	24	¿Qué tanto influye el análisis de la tecnología BPM en la formulación de propuestas técnicas y económicas?					

### ANEXO N° 4 BASE DE DATOS

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
1	3	4	3	4	4	3	3	5	5	5	5	4	3	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4
2	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
3	4	4	3	5	4	3	4	5	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4
4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4
5	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3
6	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3
7	5	5	5	5	5	3	3	5	3	3	5	5	3	3	5	3	4	5	3	4	5	3	3	3
8	5	5	3	4	3	5	4	5	5	4	4	5	3	4	4	4	3	4	5	5	5	3	3	3
9	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	2
10	4	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4
11	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4
12	4	5	3	3	3	3	3	5	5	3	5	3	3	3	4	4	4	3	4	3	5	3	3	3
13	5	5	4	4	5	3	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	5	4	5	4	3	3	3
14	4	4	4	3	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4
15	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	5	4	5	4	3	3	3
16	3	3	3	3	4	3	4	5	5	4	4	5	3	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4
17	4	4	4	5	5	3	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4
18	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2
19	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
20	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4
22	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3
24	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
25	3	3	3	3	3	3	4	5	5	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3
26	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
27	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	5	4	3	3	4	3	3	3	8	4	3	3	3
28	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
29	3	3	4	5	4	2	3	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	5	5	5	4	4	4
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4

## ANEXO N°5 FICHA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS.

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DE LICITACION

**OBJETIVO:**

Determinar de qué manera la gestión administrativa se relaciona con la optimización de procesos en la formulación de propuestas técnicas y económicas en la empresa Mota-Engil Perú - 2016".

**DIRIGIDO A:**

Colaboradores de la empresa MOTA-ENGIL PERÚ S.A.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

CARDENAS SOPLIN HEBERTO

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

SUPERIOR

**VALORACIÓN:**

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
----------	------	-------	------	----------

  
FIRMA DEL EVALUADOR

HEBERTO CARDENAS SOPLIN  
Gerente Comercial  
MOTA-ENGIL PERÚ S.A.

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DE LICITACION

**OBJETIVO:**

Determinar de qué manera la gestión administrativa se relaciona con la optimización de procesos en la formulación de propuestas técnicas y económicas en la empresa Mota-Engil Perú - 2016".

**DIRIGIDO A:**

Colaboradores de la empresa MOTA-ENGIL PERÚ S.A.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

Fernández García, Andrés Gerardo

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

Superior

**VALORACIÓN:**

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
----------	------	-------	------	----------



FIRMA DEL EVALUADOR

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DE LICITACION

### OBJETIVO:

Determinar de qué manera la gestión administrativa se relaciona con la optimización de procesos en la formulación de propuestas técnicas y económicas en la empresa Mota-Engil Perú - 2016".

### DIRIGIDO A:

Colaboradores de la empresa MOTA-ENGIL PERÚ S.A.

### APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

Villalóna Thompson Diego Enrique

### GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Licenciado

### VALORACIÓN:

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
----------	------	-------	------	----------



FIRMA DEL EVALUADOR

**ANEXO N° 6 - MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN**

La gestión administrativa enfocada a la formulación de propuestas técnicas y económicas para optimizar los procesos de licitaciones de la empresa Mota-Engil Perú S.A. Ate – 2016

PROBLEMA	OBJETIVO	MARCO TEÓRICO	HIPÓTESIS	VARIABLE	METODOLOGÍA
<p>Problema General: ¿Qué relación existe entre la gestión administrativa enfocada a la formulación de propuestas técnicas y económicas y la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú S.A.?</p> <p>Problemas específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué relación existe entre la función administrativa de Planificación y la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú SA - 2016?</li> <li>¿Qué relación existe entre la función administrativa de Organización y la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú SA - 2016?</li> <li>¿Qué relación existe entre la función administrativa de Dirección y la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú SA - 2016?</li> <li>¿Qué relación existe entre administrativa de Control y la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú SA - 2016?</li> </ul>	<p>Objetivo General: Determinar la relación entre la gestión administrativa enfocada a la formulación de propuestas técnicas y económicas para optimizar los procesos de licitaciones de la empresa Mota-Engil Perú S.A. – 2016</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar la relación de la función administrativa de Planificación sobre la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú SA – 2016</li> <li>Determinar la relación de la función administrativa de Organización en la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú SA - 2016</li> <li>Determinar la relación de la función administrativa de Dirección en la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú SA - 2016</li> <li>Determinar la relación de la función administrativa de Control en la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú SA - 2016</li> </ul>	<p><b>1. Antecedentes.</b></p> <p>A nivel nacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>García (2014) “Gestión administrativa para mejorar la eficacia de la oficina de transportes y seguridad vial de la municipalidad provincial de Sánchez Carrión”</li> <li>Gordillo-Otárola (2014) “Evaluación de la gestión de proyectos en el sector construcción del Perú”</li> <li>Crisólogo y León (2013) “El control interno y su efecto en la gestión administrativa y la organización de la institución educativa particular interamericano s.a., de la ciudad de Trujillo en el año 2012”</li> </ul> <p>A nivel internacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Flores (2015) “Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas Jinotega 2010- 2013”</li> <li>Caridad y Sánchez (2008) “Diseño de un modelo para la gestión administrativa de la alcaldía municipal de Cojutepeque, San Salvador, El Salvador”</li> <li>Vera (2014) “modelo de gestión administrativa para la optimización de los procesos del departamento de psicología del hospital Dr. Rafael Serrano del Cantón La Libertad, período 2014-2017”</li> </ul>	<p>Hipótesis General: La gestión administrativa se relaciona directa y significativamente con la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú S.A. – 2016.</p> <p>Hipótesis específicos:</p> <p>He1: La función administrativa de Planificación se relaciona directa y significativamente con la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú S.A. – 2016</p> <p>He2: La función administrativa de Organización se relaciona directa y significativamente con la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú SA – 2016</p> <p>He3: La función administrativa de Dirección se relaciona directa y significativamente con la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú SA – 2016</p> <p>He4: La función administrativa de Control se relaciona directa y significativamente con la optimización de procesos de licitación de la empresa Mota-Engil Perú SA – 2016</p>	<p>Variable 1.</p> <p>Gestión Administrativa Chiavenato (1999)</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Planeación</li> <li>Organización</li> <li>Dirección</li> <li>Control</li> </ul> <p>Variable 2.</p> <p>Optimización de proceso Garimella, Lees, Williams (2010)</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Negocio</li> <li>Procesos</li> <li>Capacitación</li> <li>Tecnología BPM</li> </ul>	<p>Tipo de investigación: Básica o pura</p> <p>Nivel de investigación: Correlacional</p> <p>Método: Descriptivo</p> <p>Diseño de investigación: Descriptivo – correlacional</p> <p>Donde: M = Muestra O<sub>1</sub>, Variable 1 O<sub>2</sub>, Variable 2 r = relación entre las dos variables</p> <p>Técnicas e instrumentos: <u>Encuesta</u></p>



