



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS

**"LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LOS
SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN EN LA
EMPRESA OEM CONTROLS SAC EN LA CIUDAD
DE LIMA 2019"**

PRESENTADO POR:

BACH. MENDOZA MUÑANTE YESENIA YUVITZA

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

ASESOR:

MG. JAN KEI SAMIR MOLINA GUILLEN

LIMA - PERÚ

2021

**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LOS
SISTEMAS DE CONTROL DE LOS
PROCESOS EN LA EMPRESA OEM
CONTROLS SAC EN LA CIUDAD
DE LIMA 2019**

DEDICTORIA

El trabajo de investigación se lo dedico a mis padres quienes de manera incondicional me han apoyado en mis estudios para ser

iv
una profesional de éxito y persona
de bien.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Alas Peruanas de la Filial Pico - Ica; por haberme permitido ser parte de ella y a los docentes que me brindaron sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante y ser parte del mundo de los negocios o

del conglomerado del ~~manejo~~^v
empresarial.

RECONOCIMIENTO

Un especial reconocimiento a la **Universidad Alas Peruanas** por la excelente labor que se lleva a cabo en preparar y forjar buenos profesionales; una gran institución educativa merecedora de todos los méritos en el Perú y en especial en la región iqueña. Asimismo, las nuevas experiencias y conocimientos adquiridos, han fortalecido y enriquecido mi crecimiento personal, académico y profesional. Además, a los docentes de la universidad por su vocación de servicio al trabajo educativo superior, mística de trabajo de cada uno de ellos llegan a ser merecedores de una administración por su altruismo.

ÍNDICE

CARÁTULA	ii
TÍTULO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RECONOCIMIENTO	vi
ÍNDICE	x
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	16
Capítulo I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	16
1.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.2.1 Delimitación Espacial	18
1.2.2 Delimitación Social	19
1.2.3 Delimitación Temporal	19
1.2.4 Delimitación Conceptual	19
1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	19
1.3.1 Problema Principal	19
1.3.2 Problemas Secundarios	19
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.4.1 Objetivo General	20
1.4.2 Objetivos Específicos	20
1.5 HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.5.1 Hipótesis General	21
1.5.2 Hipótesis Secundarias	21
1.5.3 Variables	21
1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	26
1.6.1 Tipo y Nivel de la Investigación	26
a) Tipo de Investigación	26
b) Nivel de Investigación	26
1.6.2 Método y Diseño de la Investigación	26
a) Método de Investigación	26
b) Diseño de Investigación	27
1.6.3 Población y Muestra de la Investigación	27
a) Población	27

b) Muestra	vii
1.6.4 Técnica e Instrumento de Recolección de Datos	28
a) Técnica	28
b) Muestra	29
1.6.5 Justificación, Importancia y Limitaciones de la Investigación	32
a) Justificación	32
b) Importancia	33
c) Limitaciones	34
Capítulo II: MARCO TEÓRICO	35
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	35
2.2 BASES TEÓRICAS	41
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	81
2.4 BASES HISTÓRICAS	85
2.5 BASE LEGAL	87
Capítulo III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	93
3.1 ANÁLISIS DE TABLAS Y GRÁFICOS	93
3.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS	130
CONCLUSIONES	134
RECOMENDACIONES	136
FUENTES DE INFORMACIÓN	137
ANEXOS	142
Matriz de Consistencia	
Instrumentos de Recolección de Datos	

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N°1	Población de Estudio	27
TABLA N°2	Ficha Técnica: Variable Independiente	30
TABLA N°3	Ficha Técnica: Variable Dependiente	31
TABLA N°4	Resultados Analizados de las Variables de Estudio	94
TABLA N°5	Resultados Analizados de la Dimensión 1 e Indicadores de la Variable Independiente	97
TABLA N°6	Resultados Analizados de la Dimensión 2 e Indicadores de la Variable Independiente	101
TABLA N°7	Resultados Analizados de la Dimensión 3 e Indicadores de la Variable Independiente	105
TABLA N°8	Resultados Analizados de la Dimensión 1 e Indicadores de la Variable Dependiente	110
TABLA N°9	Resultados Analizados de la Dimensión 2 e Indicadores de la Variable Dependiente	114
TABLA N°10	Resultados Analizados de la Dimensión 3 e Indicadores de la Variable Dependiente	118

ÍNDICE DE GRÁFICOS

FIGURA N°1	Resultado de la Variable Gestión Administrativa	94
FIGURA N°2	Resultado de la Variable Sistema de Control	95
FIGURA N°3	Resultado de la Dimensión Planeación	97
FIGURA N°4	Resultado del Indicador Diagnóstico de la Empresa	98
FIGURA N°5	Resultado del Indicador Toma de Decisiones	99
FIGURA N°6	Resultado del Indicador Determinar Objetivos	100
FIGURA N°7	Resultado de la Dimensión Organización	101
FIGURA N°8	Resultado del Indicador Identidad Estrategica	102
FIGURA N°9	Resultado del Indicador Identidad Estructural	103
FIGURA N°10	Resultado del Indicador Identidad Operacional	104
FIGURA N°11	Resultado de la Dimensión Dirección	105
FIGURA N°12	Resultado del Indicador Sociabilidad	106
FIGURA N°13	Resultado del Indicador Perspectiva Humanista	107
FIGURA N°14	Resultado del Indicador Actitudes Personales	108
FIGURA N°15	Resultado de la Dimensión Implantar Estrategias	110
FIGURA N°16	Resultado del Indicador Estrategias Internas	111
FIGURA N°17	Resultado del Indicador Estrategias Externas	112
FIGURA N°18	Resultado del Indicador Estrategias Mixtas	113
FIGURA N°19	Resultado de la Dimensión Sistema Formal de Control	114
FIGURA N°20	Resultado del Indicador Control Sistemático	115
FIGURA N°21	Resultado del Indicador Control Dinámico	116
FIGURA N°22	Resultado del Indicador Control Genérico	117
FIGURA N°23	Resultado de la Dimensión Centro de Responsabilidades	118
FIGURA N°24	Resultado del Indicador Unidades de Servicios	119
FIGURA N°25	Resultado del Indicador Unidades de Operaciones	120
FIGURA N°26	Resultado del Indicador	121

RESUMEN

El trabajo de investigación tiene como objetivo fundamental para el investigador obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales; siguiendo la estructura planteada para el desarrollo de la tesis y proponiendo como variables de estudios la gestión administrativa y los sistemas de control de gestión; variables de estudio que son muy importantes para una buena gestión de la empresa OEM CONTROLS SAC.

La tesis **“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LOS SISTEMAS DE CONTROL DE LOS PROCESOS EN LA EMPRESA OEM CONTROLS SAC EN LA CIUDAD DE LIMA 2019”**; tuvo como propósito investigar como la gestión administrativa influye en los sistemas de control de gestión, entendiendo que una buena gestión administrativa en el desarrollo de las actividades en una empresa permitirá alcanzar sus objetivos en el tiempo propuesto, para que una gestión administrativa sea optima dependerá de la persona que lo gestione utilizando las herramientas necesarias y adecuadas para por desarrollarlas con éxito logrando una influencia en los colaboradores para que puedan desempeñarse correctamente en sus funciones y siguiendo los lineamientos de la empresa.

En la descripción de la realidad problemática; se identifican los problemas que ocasiona una mala aplicación de las variables de estudios propuestos en el trabajo de investigación, justamente estos problemas fueron la motivación o impulso para desarrollar un proceso investigativo objetivo buscando la solución para una buena aplicación de las variables de estudio y que permita a la empresa un desarrollo sostenible y acorde a su procesos o actividades internos y externo. Del análisis de la descripción de la realidad problemática se plantean los problemas y los objetivos en la investigación.

En el marco teórico se plantea un análisis conceptual de las variables de estudio la gestión administrativa y los sistemas de control de gestión; estos conceptos teóricos se argumentaron con valiosa información de autores especialistas referentes al tema propuesto, el marco teórico por su amplitud requiere de un proceso objetivo y analítico para determinar los fundamentos que enriquezcan las variables propuestas y que sirvan como base argumentativa para el investigador; en esta parte también se plantean una serie de antecedentes de manera general y que tienen una relación con la investigación.

Posteriormente, se plantean las hipótesis que fueron contrastados y que permitieron realizar una conclusión coherente y sistemática en la investigación, en esta parte también, se configuro el cuadro de operacionalización de las variables donde se determinó las dimensiones y los indicadores y estos sirvieron para el diseño y elaboración del instrumento de recolección de datos.

En la parte metodológica de la investigación se estableció el tipo y nivel de investigación siendo aplicada y correlacional respectivamente; se determinó la población y la muestra de estudio siendo los colaboradores a los cuales se les aplico la técnica y el instrumento seleccionado de manera directa y con preguntas precisas que permitieron evitar sesgos en la recolección de datos, para luego ser procesadas, analizadas y representadas en tablas, figuras e interpretación. Luego, de manera estructurada se procedió a detallar los resultados y su posterior discusión. La investigación termina proponiendo las conclusiones y las recomendaciones que se derivan de toda la investigación.

Palabras Claves: Gestión Administrativa, Capacidad de Liderazgo, Desarrollo Tecnológico, Sistema de Control, Sistema de Producción y Sistemas de Gestión.

ABSTRACT

The research work has as fundamental objective for the researcher to obtain the Professional Degree of Bachelor in Administration and International Business; following the structure proposed for the development of the thesis and proposing as administrative variables the administrative management and management control systems; study variables that are very important for a good management of the OEM CONTROLS SAC company.

The thesis “ **ADMINISTRATIVE MANAGEMENT AND MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS IN THE OEM CONTROLS SAC COMPANY IN THE CITY OF LIMA 2019**”; Its purpose was to investigate how administrative management influences management control systems, understanding that good administrative management in the development of activities in a company will achieve its objectives in the proposed time, so that an administrative management is optimal will depend on the person who manages it using the necessary and appropriate tools to develop them successfully, achieving an influence on the collaborators so that they can perform correctly in their functions and following the guidelines of the company.

In the description of the problematic reality; the problems that cause a bad application of the variables of studies proposed in the research work are identified, precisely these problems were the motivation or impulse to develop an objective research process looking for the solution for a good application of the study variables and that allows to the company a sustainable development and according to its internal and external processes or activities. From the analysis of the description of the problematic reality, the problems and objectives in the investigation are raised.

In the theoretical framework there is a conceptual analysis of the study variables administrative management and management control systems; These theoretical concepts were argued with valuable information from specialist authors regarding the proposed topic, the theoretical framework for its breadth requires an objective and analytical process to determine the fundamentals that enrich the proposed variables and serve as an argumentative basis for the researcher; in this part a series of antecedents of general way and that have a relation with the investigation are also raised.

Subsequently, the hypotheses that were contrasted and that allowed for a coherent and systematic conclusion in the investigation are presented, in this part also, the operationalization table of the variables where the dimensions and the indicators were determined and these were used for the design and elaboration of the data collection instrument.

In the methodological part of the research, the type and level of research was established, being applied and correlational respectively; the population and the study sample were determined being the collaborators to whom the technique and the instrument selected were applied directly and with precise questions that allowed to avoid biases in the data collection, to then be processed, analyzed and represented in tables, figures and interpretation. Then, in a structured manner, the results and their subsequent discussion were detailed. The investigation ends by proposing the conclusions and recommendations that are derived from the entire investigation.

Keywords: Administrative Management, Leadership Capacity, Technological Development, Control System, Production System and Management Systems.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis es una investigación cuyo objetivo principal es determinar como la gestión administrativa influye en los sistemas de control de los procesos en la empresa OEM CONTROLS SAC; la gestión administrativa es una herramienta de gestión que permite planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de la institución para lograr las metas propuestas a corto, mediano y largo plazo en base a la motivación y capacitación de los colaboradores. La gestión administrativa incluye los mecanismos, acciones y formas a partir de las cuales se usan los recursos financieros, humanos y materiales para la satisfacción interna de la organización. Estos factores determinantes influyen en los sistemas de control de gestión de los colaboradores basado en la productividad laboral y la mejora continua, indicadores que mide los niveles de producción y del trabajo en equipo de las actividades y funciones de cada colaborador en la empresa. La medición por parte del departamento de recursos humanos del desempeño laboral debe estar basada en una serie de principios fundamentales. En primer lugar, esta evaluación debe tener en cuenta la trayectoria profesional de cada empleado dentro de la organización, y en segundo lugar las actualizaciones que el personal realice suma para su desempeño.

En el Capítulo I, se desarrolló el planteamiento del problema; en el cual se plantea la descripción de la realidad problemática, la delimitación de la investigación (espacial, social, temporal y conceptual), el problema de la investigación (problema principal y problemas secundarios), se establecen los objetivos de la investigación (objetivo general y los objetivos específicos), se formulan las hipótesis y las variables y por último se desarrolla la metodología de la investigación que lo conforman el tipo y nivel de la investigación, el

método y diseño de la investigación, la población y muestra de la investigación, la técnica e instrumento de recolección de datos y la justificación, importando las limitaciones de la investigación. xv

En el Capítulo II, se desarrolló el marco teórico, en el cual se presentan los antecedentes de la investigación (internacionales y nacionales) que deben tener una relación mínima con la presente tesis, luego se procede a establecer las bases teóricas conformadas por las variables de estudio estas son argumentadas por conceptos teóricos objetivos y se logra establecer una relación de términos básicos extraídos de los conceptos que sirven de argumento para la tesis; para terminar este capítulo se presentan las bases históricas y legales.

En el Capítulo III, se desarrolló la presentación, análisis e interpretación de resultados, donde se señala el análisis de tablas y gráficos como la discusión de resultados; en función a los datos obtenidos de la técnica e instrumento aplicado.

Por finalizar, se detallan de manera objetiva y precisa las conclusiones que se derivan del resultado de la contrastación de las hipótesis y posterior se proponen las recomendaciones que están en función del desarrollo del trabajo de investigación según la estructura planteada por la universidad.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Los cambios en los entornos influyen en la gestión administrativa de las empresas; es conveniente que la gestión administrativa considere todo aquello que sea necesario para que la gestión en general sea la mejor y pueda permitir alcanzar los objetivos establecidos en función a los tiempos a corto, mediano y largo plazo; la empresa OEM Controls SAC por sus múltiples funciones dentro de sus áreas competentes están enfocados en alcanzar sus metas sin medir y tomar en cuenta los tiempos establecidos, minimizando los procesos de la gestión administrativa.

La empresa OEM Controls SAC se dedica a la venta, instalación y mantenimiento de equipos de bombas de agua y mantienen una relación directa con las empresas constructoras que requieren de sus productos y de sus servicios; debido a la amplia cartera de clientes con las empresas constructoras, la gestión administrativa no es la adecuada, y el tiempo de entrega de los equipos y de los servicios ofrecidos por instalación o mantenimiento no se cumplen según los cronogramas que se establecen, generando en los clientes, es decir las empresas constructoras un malestar

o incomodidad quebrantando en sus procesos que ya están establecidos dentro sus cronogramas por instalación o por mantenimiento, estos aspectos ya devienen de una gestión administrativa inadecuada.

Otro factor que conlleva a que la empresa OEM Controls SAC no gestiona una administración adecuada, que cumpla con sus funciones, es la falta de programas de capacitación y comunicación con su personal, para con sus clientes que son en gran medida las empresas constructoras que se dedican a la construcción de viviendas y edificios; de igual manera existe una comunicación inadecuada con sus proveedores quienes les suministran los equipos de bombas de agua, proveniente de la gestión de importación del país de China; esta comunicación devienen de una logística inadecuada entre las empresas proveedoras y la empresa OEM Controls SAC.

Los sistemas de control que la empresa OEM Controls SAC aplica son justamente las herramientas que permite medir y controlar los procesos que se desarrollan y que tiene una relación con la gestión administrativa; los sistemas de control están enfocados al desempeño de los trabajadores, los sistemas de control están enfocados en los recursos de la empresa, los sistemas de control están enfocados los productos, los sistemas de control están enfocados en los servicios, los productos de control están enfocados en la gestión de la importación, entre otros procesos de control; cuya finalidad es alcanzar los resultados eficientes establecidos por la empresa.

Es necesario que la empresa OEM Controls SAC realice una gestión de reingeniería administrativa parcial en todos los sistemas de control que se desarrollan en la empresa, ya que existe deficiencia en los procesos que están relacionados con los trabajadores, los recursos, los productos, los servicios, la importación, la logística, etc.; para poder mejorarlos y para que los clientes puedan sentirse satisfechos y a la vez generar una fidelización ganando más clientes y eso conllevara a que la gestión administrativa y los

sistemas de control por parte de la empresa OEM Controls SAC sean óptimos y se puedan establecer como una ventaja competitiva empresarial.

De lo expuesto y argumentado sobre la problemática de la gestión administrativa y los sistemas de control, en los párrafos mencionados, se puede establecer y proponer como planteamiento del problema las siguientes interrogantes que pueden aplicarse para fortalecer una buena gestión administrativa tanto internamente y externamente en la empresa, y para generar estrategias que hagan de los sistemas de control más efectivos:

¿La actitud y los conocimientos administrativos aplicados por parte de la gerencia o la administración pueden mejorar los procesos de la empresa?, ¿Involucrar a todas las áreas competentes de la empresa para contrastar información podrá permitir una buena y eficiente gestión administrativa?, ¿Aplicar adecuadamente los sistemas de control en todos los procesos que se gestiona en la empresa permitirá mejorar los tiempos en la entrega de los productos, instalaciones y mantenimientos con sus clientes? y ¿Los sistemas de control para que cumplan sus objetivos deben estar a cargo por personal altamente calificados?

1.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

El trabajo de investigación “LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LOS SISTEMAS DE CONTROL DE LOS PROCESOS EN LA EMPRESA OEM CONTROLS SAC EN LA CIUDAD DE LIMA 2019”; se delimita de la siguiente forma:

1.2.1 Delimitación Espacial:

La delimitación espacial del trabajo de investigación comprende al lugar donde se sitúa la empresa OEM Controls SAC, es decir la ciudad de Lima.

1.2.2 Delimitación Social:

La delimitación social del trabajo de investigación comprende la parte humana en el que el trabajo está destinado, es decir los trabajadores de la empresa OEM Controls SAC.

1.2.3 Delimitación Temporal:

La delimitación temporal del trabajo de investigación comprende el tiempo en el que se desarrolló la investigación, es decir el periodo de tiempo 2019.

1.2.4 Delimitación Conceptual:

La delimitación conceptual del trabajo de investigación comprende los conceptos teóricos de especialistas permitiendo fundamentar el marco teórico comprendido por las variables de estudio y la metodología de la investigación.

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:

1.3.1 Problema General:

¿En qué medida la gestión administrativa se relaciona con los sistemas de control de los procesos en la empresa OEM Controls SAC en la ciudad de Lima 2019?

1.3.2 Problemas Secundarios:

- P.S. 1** ¿De qué manera la planeación se relaciona con los sistemas de control de los procesos en la empresa OEM Controls SAC en la ciudad de Lima 2019?
- P.S. 2** ¿De qué manera la organización se relaciona con los sistemas de control de los procesos en la empresa OEM Controls SAC en la ciudad de Lima 2019?
- P.S. 3** ¿De qué manera la dirección se relaciona con los sistemas de control de los procesos en la empresa OEM Controls SAC en la ciudad de Lima 2019?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

1.4.1 Objetivo General:

Analizar cómo la gestión administrativa se relaciona con los sistemas de control de los procesos en la empresa OEM Controls SAC en la ciudad de Lima 2019.

1.4.2 Objetivos Específicos:

- O.E. 1** Determinar cómo la planeación se relaciona con los sistemas de control de los procesos en la empresa OEM Controls SAC en la ciudad de Lima 2019.
- O.E. 2** Determinar cómo la organización se relaciona con los sistemas de control de los procesos en la empresa OEM Controls SAC en la ciudad de Lima 2019.
- O.E. 3** Determinar cómo la dirección se relaciona con los sistemas de control de los procesos en la empresa OEM Controls SAC en la ciudad de Lima 2019.

1.5 HIPÓTESIS:

1.5.1 Hipótesis General:

La gestión administrativa se relaciona significativamente en los sistemas de control de los procesos en la empresa OEM Controls SAC en la ciudad de Lima 2019.

1.5.2 Hipótesis Secundarias:

Hipótesis Secundarias 1:

La planeación se relaciona significativamente con los sistemas de control de los procesos de la empresa OEM Controls SAC en la ciudad de Lima 2019.

Hipótesis Secundarias 2:

La organización se relaciona significativamente con los sistemas de control de los procesos de la empresa OEM Controls SAC en la ciudad de Lima 2019.

Hipótesis Secundarias 3:

La dirección se relaciona significativamente con los sistemas de control de los procesos de la empresa OEM Controls SAC en la ciudad de Lima 2019.

1.5.3 Variables:

▪ DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES:

GESTIÓN ADMINISTRATIVA:

Hernández S. y Pulido A. (2011). La gestión y administración guardan una relación estrecha. La gestión, por un lado, implica conocer el entorno, conceptualizarlo y generar las directrices estratégicas; a su vez, se requiere que la administración contribuya a la organización interna. Esta conjunción de gestión y administración permite que los organismos sociales productivos aprovechen sus recursos con eficiencia y logren sus objetivos con eficacia.

Dimensiones:

- La Planeación:

Louffat (2015). Manifiesta que la planeación es el elemento encargado de determinar lo que la empresa es en el presente, así como lo que proyecta ser en el futuro, para lo cual debe definir claramente cuales son su misión, su visión y sus objetivos.

- La Organización:

Louffat (2015). Fundamenta que la organización es el elemento encargado de establecer el diseño organizacional más adecuado a la realidad institucional. Para ello resulta necesario definir un modelo organizacional que se contextualice en los parámetros estratégicos definidos previamente en la planeación. Finalmente se precisan realizar un análisis y una interpretación que sustenten las características del diseño organizacional adoptado.

- La Dirección:

Louffat (2013). Establece que es el elemento encargado de velar por la ejecución de lo anteriormente planeado y organizado. El mérito de la apuesta en práctica de las acciones administrativas estimadas le corresponde al personal que forma parte de la institución, ya sean jefes o subordinados distribuidos en las diversas unidades orgánicas.

SISTEMAS DE CONTROL:

Robert y Vijay (2008). Un sistema es una manera prescrita de realizar una o varias actividades. Al sistema que sigue la gerencia para controlar las actividades de una organización se llama sistema de control de gestión. El control de gestión es el proceso por el cual los gerentes influyen en otros miembros de la organización para implantar las estrategias de ésta.

Dimensiones:**- Implantar Estrategias:**

Robert y Vijay (2008). Determinan que los sistemas de control son herramientas para implantar estrategias. Estas difieren en cada empresa y los controles deben adaptarse a sus requisitos. Las estrategias asignan prioridades a los trabajos, tienen factores de éxito y requieren diversas habilidades, puntos de vista y comportamientos.

- Sistema Formal de Control:

Robert y Vijay (2008). Establecen que los factores informales tienen una influencia en la eficacia del control administrativo de una empresa. Otra influencia importante son los sistemas formales que se clasifican en dos tipos: el sistema de control de gestión y las reglas.

- Centros de Responsabilidad:

Robert y Vijay (2008). Señalan que un centro de responsabilidad es una unidad de la organización dirigida por un gerente responsable de sus actividades. En cierto sentido, una compañía es un conjunto de centros de responsabilidades, cada uno representado por un recuadro del organigrama.

- **DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES:**

GESTIÓN ADMINISTRATIVA:

En esta investigación la variable independiente o también se le puede llamar variable “ X”, se ha de evaluar utilizando como técnica la encuesta y como instrumento se aplicará un cuestionario para evaluar sus dimensiones: planeación, organización y dirección. Donde la recolección de la información será objetiva y cuya administración será de manera personal e individual.

SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN:

En esta investigación la variable dependiente o también se le puede llamar variable “ Y” , se ha de evaluar utilizando como técnica la encuesta y como instrumento se aplicará un cuestionario para evaluar sus dimensiones: implantar estrategias, sistema formal de control y centros de responsabilidad. Cuya administración será de manera personal e individual.

▪ **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES:**

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN ADMINISTRATIVA	La gestión y administración guardan una relación estrecha. La gestión, por un lado, implica conocer el entorno, conceptualizarlo y generar las directrices estratégicas; a su vez, se requiere que la administración contribuya a la organización interna. Esta conjunción de gestión y administración permite que los organismos sociales productivos aprovechen sus recursos con eficiencia y logren sus objetivos con eficacia.	En esta investigación la variable independiente o también se le puede llamar variable " X" , se ha de evaluar utilizando como técnica la encuesta y como instrumento se aplicará un cuestionario para evaluar sus dimensiones: planeación, organización y dirección. Donde la recolección de la información será objetiva y cuya administración será de manera personal e individual.	Planeación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnóstico de la empresa ▪ Toma de Decisiones ▪ Determinar Objetivos
			Organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identidad Estratégica ▪ Identidad Estructural ▪ Identidad Operacional
			Dirección	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sociabilidad ▪ Perspectiva Humanista ▪ Actitudes Personales
VARIABLE DEPENDIENTE: SISTEMAS DE CONTROL	Un sistema es una manera prescrita de realizar una o varias actividades. Al sistema que sigue la gerencia para control las actividades de una organización se llama sistema de control de gestión. El control de gestión es el proceso por el cual los gerentes influyen en otros	En esta investigación la variable dependiente o también se le puede llamar variable " Y" , se ha de evaluar utilizando como técnica la encuesta y como instrumento se aplicará un cuestionario para evaluar sus dimensiones: implantar estrategias, sistema formal de control y	Implantar Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategias Internas ▪ Estrategias Externas ▪ Estrategias Mixtas
			Sistema Formal de Control	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control Sistemático ▪ Control Dinámico ▪ Control Genérico

	miembros de la organización para implantar las estrategias de ésta.	centros de responsabilidad. Cuya administración será de manera personal e individual.	Centro de Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unidades de Servicio ▪ Unidades de Operación ▪ Unidades de Gestión
--	---	---	---------------------------	--

1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN:

1.6.1 Tipo y Nivel de Investigación:

a) Tipo de Investigación:

Sánchez H. & Reyes C. (2015). La presente investigación es de tipo APLICADA, es llamada también constructiva o utilitaria, se caracteriza por su interés en la aplicación de los conocimientos teóricos a determinada situación concreta y las consecuencias prácticas que de ella se deriven.

b) Nivel de Investigación:

Sánchez H. & Reyes C. (2015). La presente investigación es del nivel DESCRIPTIVO; es llamada también investigaciones preliminares y pueden servir para: formular problemas, desarrollar hipótesis, familiarizar al investigador con el fenómeno que desea estudiar, aclarar conceptos, establecer prioridades para posteriores investigaciones, reunir información acerca de las posibilidades reales y prácticas para desarrollar una investigación de gran envergadura, proporcionar un listado de problemas considerados como urgentes, etc.

1.6.2 Método y Diseño de la Investigación:

a) Método de Investigación:

Sánchez H. & Reyes C. (2015). La presente investigación aplica el método SISTÉMICO; porque está dirigido a modelar el objeto mediante el enfoque de sistemas, sus propiedades y características y la determinación de sus componentes, así como las relaciones entre ellos. Esas relaciones determinan por un lado la estructura del objeto y por otro su dinámica.

b) Diseño de Investigación:

Sánchez H. & Reyes C. (2015). La presente investigación aplica el diseño CORRELACIONAL; se orienta a determinación del grado de relación existente entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existente entre dos fenómenos o eventos observables.

1.6.3 Población y Muestra de la Investigación:

a) Población:

Vara A. (2012). La población es un conjunto de sujetos o cosas que tiene una o más características o propiedades en común, se encuentran en un espacio o territorio y varían en el transcurso del tiempo. La población llamada también universo, comprende la gran diversidad de unidades según los requerimientos o necesidades del investigador, la población no solamente puede referirse a personas sino también a cosas o hechos de interés social. Al respecto, la población del presente estudio está conformada por (35) trabajadores de la Empresa OEM COTROLS SAC.

**TABLA N°1
POBLACIÓN DE ESTUDIO**

EMPRESA OEM CONTROLS SAC				TOTAL
TRABAJADORES	H	27	-	27
	M	-	08	08
TOTAL				35

FUENTE: Jefatura de RR.HH. – Empresa OEM Controls SAC

b) Muestra:

Valderrama S. (2015). La población es un subconjunto representativo de un universo o población. Es representativo, porque refleja fielmente las características de la población cuando se aplica la técnica adecuada; difiere de ella solo el número de unidades incluidas y la adecuada, ya que se debe incluir un número óptimo y mínimo de unidades; este número se determina mediante el empleo de procedimientos diversos.

El muestreo es No Probabilístico; en este tipo de muestreo por ser un número menor de unidades o personas se toma en cuenta la misma cantidad de unidades o personas para la aplicación del instrumento seleccionado.

Al respecto, la muestra para el presente estudio ha quedado conformada por (35) trabajadores. La muestra se considera censal pues se seleccionó el 100% de la población al considerarla un número manejable de sujetos.

1.6.4 Técnica e Instrumento de Recolección de Datos:

a) Técnica:

Sabino C. (1992). Por técnica vamos a anotar la definición que nos da el diccionario de metodología (..) Es un medio de recolección de datos, es en principio cualquier recurso de que

pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. La técnica aplicada al trabajo de investigación es la encuesta.

b) Instrumento:

Arbaiza L. (2014). El instrumento que se aplicó en el trabajo de investigación es el Cuestionario que corresponde a la técnica utilizada. (...) De este modo el instrumento sintetiza en sí toda la labor previa de la investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados.

Teniendo en cuenta la naturaleza de la investigación y aspectos relevantes, la técnica a utilizar y el instrumento de recolección de datos a aplicar se registra en las siguientes fichas técnicas:

- A. La técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario que se ha elaborado con la finalidad de evaluar la Gestión Administrativa (variable independiente). En tal sentido, las características del instrumento se detallan en la siguiente ficha técnica:

TABLA N°2 FICHA TÉCNICA: VARIABLE INDEPENDIENTE	
CARACTERÍSTICAS	DATOS
Nombre del Instrumento	Cuestionario sobre la GESTIÓN ADMINISTRATIVA
Autor	Bachiller: Mendoza Muñante Yesenia Yuvitza
Dirigido	A los trabajadores de la Empresa OEM Controls SAC
Procedencia	UNIVERSIDAD ALAS PERUANA
Propósito	Evaluar a los trabajadores respecto a la variable: Gestión Administrativa
Forma de Administración	Individual
Dimensiones a evaluar	D1: Planeación D2: Organización D3: Dirección
Escala de Calificación	Bueno Regular Malo
Puntuación	Bueno (11 – 15) Regular (06 – 10) Malo (01 – 05)

Autor	Pertenece al Investigador
-------	---------------------------

- B. La técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario que se ha elaborado con la finalidad de evaluar los Sistemas de Control (variable dependiente). En tal sentido, las características del instrumento se detallan en la siguiente ficha técnica:

TABLA N°3 FICHA TÉCNICA: VARIABLE DEPENDIENTE	
CARACTERÍSTICAS	DATOS
Nombre del Instrumento	Cuestionario sobre la SISTEMA DE CONTROL
Autor	Bachiller: Mendoza Muñante Yesenia Yuvitza
Dirigido	A los trabajadores de la Empresa OEM Controls SAC
Procedencia	UNIVERSIDAD ALAS PERUANA
Propósito	Evaluar a los trabajadores respecto a la variable: SISTEMA DE CONTROL
Forma de Administración	Individual
Dimensiones a evaluar	D1: Implantar Estrategias D2: Sistema Formal de Control D3: Centro de Responsabilidad
Escala de Calificación	Bueno Regular Malo
Puntuación	Bueno (11 – 15) Regular (06 – 10) Malo (01 – 05)

Autor	Pertenece al Investigador
-------	---------------------------

1.6.5 Justificación, Importancia y Limitaciones de la Investigación:

a) Justificación:

El trabajo de investigación “LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LOS SISTEMAS DE CONTROL DE LOS PROCESOS EN LA EMPRESA OEM CONTROLS SAC EN LA CIUDAD DE LIMA 2019” , se justifica por lo siguiente:

- El trabajo de investigación se justifica por que los argumentos expuestos pueden contribuir a la mejora de la gestión administrativa de la empresa en relación con los procesos que se gestionan respecto al personal, a los recursos, a la importación, a los servicios, a los productos, a la logística, entre otros procesos que hagan de la empresa una ventaja competitiva.
- El trabajo de investigación se justifica por qué las bases teóricas pueden aportar a la empresa los medios o herramientas necesarias para hacer una reingeniería administrativa previo análisis de las áreas deficientes que hacen de la gestión administrativa un aspecto negativo repercutiendo en los procesos internos de la empresa como en los procesos externos con la gestión de la importación con sus proveedores.
- El trabajo de investigación se justifica por qué los argumentos pueden establecer que las empresas pueden desarrollar una gestión administrativa optima o buena siempre y cuando se

fortalezca los conocimientos y habilidades de los colaboradores enfocados en sus funciones y desempeño dentro de la empresa para lograr los objetivos establecidos en función al tiempo.

- El trabajo de investigación se justifica por qué puede aportar información como antecedentes para los estudiantes de la carrera de Administración y Negocios Internacionales para que puedan tener información para el desarrollo de sus trabajos de investigaciones.

b) Importancia:

El trabajo de investigación “LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LOS SISTEMAS DE CONTROL DE LOS PROCESOS EN LA EMPRESA OEM CONTROLS SAC EN LA CIUDAD DE LIMA 2019” , es muy importante por lo siguiente:

- El desarrollo del trabajo de investigación contribuirá al conocimiento que se tendrá respecto a las variables de estudio propuestas; con la finalidad de que la empresa planifique y organice una gestión administrativa adecuada para minimizar costos y maximizar rentabilidad.
- El desarrollo del trabajo de investigación propiciara a los gestores de la empresa a identificar las debilidades y oportunidades en el personal como en las áreas que conforman la estructura organizativa, de esta forma se podrá fortalecer aquellas debilidades para que no provoque algún percance en la empresa y respecto a la eficiencia de algunas áreas para que sirvan de modelo para las que no lo son.
- El desarrollo del trabajo de investigación fortalecerá a gestionar un clima laboral aceptable para los colaboradores de la empresa; aspectos que en la actualidad son de mucha importancia para el crecimiento y sostenibilidad empresarial, de

ello dependerá la mejora continua en la productividad de los colaboradores.

c) Limitaciones:

Las principales limitaciones que se presentaron en el desarrollo del trabajo de investigación “LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LOS SISTEMAS DE CONTROL DE LOS PROCESOS EN LA EMPRESA OEM CONTROLS SAC EN LA CIUDAD DE LIMA 2019” , se mencionan a continuación:

- El desarrollo del trabajo de investigación, tuvo como dificultad, establecer el título del trabajo; debido a que el título depende de las variables de estudio y su relación entre ellas y la empresa; estas variables dependieron de las líneas de investigación que propone la escuela de Administración y Negocios Internacionales, determinar las variables de estudio tomo un tiempo muy amplio.
- El desarrollo del trabajo de investigación, tuvo como problema, investigar y analizar la información correspondiente a cada variable de estudio; la falta de información bibliográfica, la depuración de información innecesaria, el análisis de la información, el tratamiento de la información y el alto costo de libros o fuentes bibliográficas contribuyeron a que el desarrollo del trabajo se ampliara en el tiempo.
- EL desarrollo del trabajo de investigación, tuvo como obstáculo, el poco acceso a la información de la empresa para establecer un análisis objetivo de la problemática respecto a las variables de estudio, para establecer los problemas generales y específicos, objetivos generales y específicos, hipótesis

generales y específicos de igual forma para los aspectos metodológicos como el tipo, nivel y ámbito de la investigación.

CAPÍTULO II MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES DE ESTUDIO:

2.1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES:

- **Flores (2015).** En la tesis titulada “ **PROCESO ADMINISTRATIVO Y GESTIÓN EMPRESARIAL EN COPROABAS JINOTEGA**” . Para obtener el Grado de Maestría en Gerencia Empresarial de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua – Managua.

Tipo de Investigación:

La investigación es del tipo descriptivo.

Muestra:

La muestra está conformada por 15 trabajadores.

Conclusión:

En base a los resultados obtenidos en la presente investigación y de acuerdo a los instrumentos utilizados, se concluye que: El proceso Administrativo y Gestión Empresarial de la Cooperativa de Producto de Alimentos Básicos RL, se lleva acabo de forma parcial ya que no se llevan de forma correcta las funciones del proceso administrativo.

- **Hernando (2014).** En la tesis titulada “ **UN MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA PEQUEÑA EMPRESA EN ESPAÑA: ESPECIAL REFERENCIA A LOS ACTIVOS INTANGIBLES**” . Para obtener el Grado de Doctor en Ciencias de la Dirección de la Universidad de Alcalá – España.

Tipo de Investigación:

La investigación es del tipo descriptivo.

Muestra:

La muestra está conformada por 3 empresas españolas, pertenecientes al sector de las Pymes.

Conclusión:

A lo largo de esta tesis hemos presentado una perspectiva formalizada del control de gestión en las pequeñas empresas familiares españolas, a través de un marco conceptual teórico. A partir de esta perspectiva de investigación se propone, en las tres empresas analizadas, un modelo integrador de aquellos factores considerados esenciales en las técnicas de control de gestión y que son: la cultura empresarial, fruto de la sostenibilidad y solidez de los valores familiares versus los valores empresariales. El capital intelectual, como indicador de referencia del capital humano de la empresa. El control de gestión, como una de las herramientas de aplicabilidad para garantizar el éxito en la misma. Esta propuesta de modelo formalizado constituye el objetivo final de esta tesis doctoral. El objetivo general de este estudio se ha

centrado en comprobar la importancia de los valores familiares y del capital intelectual de la pequeña empresa familiar en el desarrollo del control de gestión en la misma.

- **Benítez (2014).** En la tesis titulada “ **DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y CONTABLE PARA LA FERRETERÍA MY FRIEND, UBICADA EN EL SECTOR LOS CEIBOS DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**”. Para obtener el Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica del Norte – Ecuador.

Tipo de Investigación:

La investigación no hace referencia al tipo de investigación.

Muestra:

La muestra está conformada por 94 clientes.

Conclusión:

Existe la ausencia de un sistema de control interno para el área administrativa, contable y financiera, cuyo efecto se ve reflejado en el manejo de ciertos servicios y en la atención al cliente. Actualmente no disponen de un organigrama estructural, de posición de personal y de un manual de funciones y reglamento interno técnicamente elaborado. No hay una adecuada planificación técnica de las labores, tareas, actividades que realiza el talento humano de la ferretería en sus actividades cotidianas.

- **Cedeño (2010).** En la tesis titulada “ **IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA AUTOMATIZADO QUE OPTIMICE LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA SERVICIOS**”.

MÉDICOS” . Para obtener el Título de Ingeniero en Sistemas de la Universidad de Oriente Núcleo de Monagas – Venezuela.

Tipo de Investigación:

La investigación es del tipo interactiva.

Muestra:

La muestra está conformada por 16 funcionarios.

Conclusión:

No existe una forma única de modelar sistemas, todo depende de la perspectiva del analista y del grado de detalle que desee implementar para dicha labor.

El desarrollo de un sistema de información, no hace referencia exclusivamente a la tarea de codificación, se refiere a una serie de pasos o procedimientos para la creación de un producto, incluyendo también aspectos como el modelado del negocio y las tareas de análisis y diseño.

- **Francys (2009)**. En la tesis titulada “ **Optimización Del Sistema De Control Y Gestión De Procesos Empleado En La Superintendencia De Ingeniería De Costos De Petróleo De Venezuela S.A. Distrito Norte Estado Monagas”** . Para obtener el Grado de Magister en Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Experimental Politécnica “ Antonio José de Sucre” .

Tipo de Investigación:

La investigación según el propósito es del tipo aplicado.

Muestra:

Estuvo compuesta por el sistema de control y gestión de procesos financieros empleados en la organización.

Conclusión:

A través del exhaustivo análisis del sistema se detectó el origen o causal de que la aplicación Estima Net arrojara error en algunas circunstancias. Con la realización de la matriz FODA se lograron formular las estrategias que impulsaran la adecuación del sistema, la formulación de indicadores de control y gestión y la actualización del manual de procesos. El diagnóstico permitió conocer las oportunidades que posee el sistema para suprimir sus debilidades optimizando sus fortalezas o bondades.

2.2.2 ANTECEDENTES NACIONALES:

- **Roque (2016).** En la tesis titulada “**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN MEJORA DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA MYPE COMERCIAL SAN MARTIN**”. Para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración de la Universidad Señor de Sipán – Chiclayo.

Tipo de Investigación:

La investigación es del tipo descriptivo.

Muestra:

La muestra está conformada por 196 trabajadores.

Conclusión:

El nivel de la gestión administrativa en la MYPE Comercial “ San Martin” es medio debido a que el 64% de los trabajadores de la empresa se encuentra totalmente de acuerdo en que la empresa se aplica estrategias de gestión administrativa.

Se elaboraron estrategias de gestión administrativa bajo la teoría de Fayol, para mejorar los aspectos de la calidad de servicio estudiada desde el punto de vista de las dimensiones e indicadores de la teoría del instrumento Servqual de Parasurman y Berry.

- **Espinoza (2013).** En la tesis titulada “ **EL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA SUBGERENCIA DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD DE CHORRILLOS**” . Para obtener el Título de Profesional de Contador Público – Lima.

Tipo de Investigación:

La investigación es del tipo aplicada.

Muestra:

La muestra está conformada por 74 trabajadores.

Conclusiones:

Los objetivos del control interno no influyen en la gestión administrativa de la Municipalidad de Chorrillos. El planeamiento del control interno no ayuda a la organización de la Municipalidad de Chorrillos. Los procedimientos que se utilizan como parte del control interno no optimizan la dirección de la Municipalidad de Chorrillos.

- **Samaniego (2013).** En la tesis titulada “ **INCIDENCIAS DEL CONTROL INTERNO EN LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LAS MICRO EMPRESAS EN EL DISTRITO DE CHACLACAYO**” . Para obtener el Grado de Magister en Auditoría y Control de Gestión Empresarial de la Universidad San Martín de Porras – Lima.

Tipo de Investigación:

La investigación es del tipo aplicada y explicativa.

Muestra:

La muestra está conformada por 26 empresas.

Conclusión:

El ambiente de control si influye en el establecimiento de objetivos y metas de la empresa, ya que muchas Mypes no lo tienen definidos, por tal razón no puede optimizar sus resultados, muchas veces alcanzan las metas, pero como no las conocen no pueden evaluar ni comparar periodo a periodo. Las actividades de control repercuten en la eficiencia y eficacia de la producción, a mayor control menor error, además de la obtención de mejores resultados.

2.2 BASES TEÓRICAS:

2.2.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA:

2.2.1.1 CONCEPTO DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN:

Hernández & Pulido (2011). Argumentan que la gestión y administración guardan una relación estrecha. La gestión, por un lado, implica conocer el entorno, conceptualizarlo y generar las directrices estratégicas; a su vez, se requiere que la administración contribuya a la organización interna. Esta conjunción de gestión y administración permite que los organismos sociales productivos aprovechen sus recursos con eficiencia y logren sus objetivos con eficacia. (p. 03)

De la gestión y administración se pueden establecer los siguientes aspectos que pueden complementar más y formar una idea concreta de la importancia que se debe tener al respecto; de tal manera se detalla a continuación:

- **La Gestión, la Administración y el Método Científico:**

El método científico se considera una herramienta básica del administrador, pues por medio de él aprende a observar y manejar las variables y las constantes que intervienen y determinan los resultados de la empresa.

- **La Técnica y el Arte en la Gestión Administrativa:**

De esta definición se deduce que la ciencia y la técnica no son excluyentes, sino complementarias. El conocimiento de las causas de los fenómenos no implica su manipulación, por lo que debe desarrollarse un procedimiento práctico para lograrlo, la técnica requiere mucha práctica.

- **La Teoría en la Formación Profesional:**

La teoría se refiere a un conjunto fundamental de proposiciones del funcionamiento ideal de las disciplinas humanas (derecho, medicina, contaduría, ingeniería, gestión, administración, etc.). La teoría trabajo sobre él debe ser (el ideal), lo que permite especular nuevas soluciones para el avance de estas disciplinas. La formación de un profesional implica conocer las teorías clásicas de su disciplina para construir con ellas soluciones a los problemas que se le presenten en el campo donde opera.

2.2.1.2 INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA:

Chiavenato (2009). Sostiene que, a lo largo de la historia, el hombre ha desarrollado métodos que le permitan realizar actividades adecuadas para obtener resultados. Entre todas las creaciones del hombre aquel que se destaca y sobresale por ser la más compleja y maravillosa es

indiscutiblemente la empresa. No existe dos empresas idénticas, pues todas presentan enorme diversidad, esto las hace profundamente diferentes entre sí. De otro lado las empresas son complejas en extremo, relacionamos con ellas durante años y al final no conseguimos comprender cómo funcionan ni cómo sobreviven o crecen. Además, las empresas funcionan en ambientes diferentes, rodeadas de un universo de factores económicos, políticos, tecnológicos, legales, sociales, culturales y demográficos que interactúan y se alternan para producir grandes cambios e inestabilidad en el ambiente. (p. 01)

Las empresas no funcionan por si solas, requieren de personas al mando quienes las administran, dirigen, controlan, supervisan y regulan los recursos de la empresa con una sola finalidad, que es la de alcanzar las metas u objetivos que se establecen y se desean alcanzar en el tiempo. La administración de una empresa depende en gran medida de quien la dirige, quienes la conforman, de sus recursos y de sus objetivos dentro de un marco de políticas empresariales con una visión de liderazgo; el desarrollo de las empresas en conclusiones generales depende de su funcionamiento en conjunto, no hay que olvidar que las empresas están para servir a una sociedad y las personas de una sociedad hacen de las empresas su desarrollo empresarial y social.

2.2.1.3 PERSPECTIVAS FUTURAS DE LA ADMINISTRACIÓN:

Chiavenato (2009). Manifiesta que en las próximas décadas la tarea administrativa será incierta y excitante, pues deberá enfrentar cambios y transformaciones llenos de

ambigüedades e de incertidumbres. El administrador deberá enfrentar problemas cada vez más diversos y más complejos que los anteriores, y su atención estará dirigida a eventos y grupos situados dentro o fuera de la empresa, los cuales le proporcionarán información contradictoria que dificultará su diagnóstico y la comprensión de los problemas que debe resolver o de las situaciones que debe enfrentar: exigencias de la sociedad, de los clientes, de proveedores; desafíos de competidores; expectativas de la alta administración, los subordinados, de los accionistas, etc. Sin embargo, estas exigencias, desafíos y expectativas experimentan profundos cambios que sobrepasan la capacidad del administrador para acompañarlos de cerca y comprenderlos de manera adecuada. (p. 27)

Los cambios que se presentan se deben en gran medida a las nuevas tendencias que las empresas buscan para mantenerse y sostenerse en el mercado competitivo cualquiera que sea la actividad, los aspectos básicos en la administración de cualquier empresa evolución de manera permanente; la forma de dirigir una empresa en los años 50 no es lo mismo en la actualidad, y esto se debe en gran medida por que las empresas desarrollan e innovan diversas estrategias para poder permanecer y sobre salir en el mundo empresarial. Debido a estos argumentos se establecen conceptos que sirven de complemento a las perspectivas futuras de la administración:

- Las empresas están siempre en continua adaptación a sus ambientes dentro de sus actividades, esta adaptación debe gestionarse de acuerdo a ciertos indicadores que proporcionen a la empresa una adaptación constante para

que puedan alcanzar el éxito empresarial; es necesario saber que todo éxito se puede lograr, pero es muy difícil mantener el éxito en un ambiente en donde la competitividad es cada vez más fuerte. La adaptación para las empresas también es sinónimo de tecnología y estrategias.

- El futuro de las empresas dependen en gran medida de la tecnología para alcanzar su desarrollo, los procesos internos y externos se manejan y controlan con el uso de la tecnología, los procesos productivos de las empresas son más eficientes utilizando la tecnología, las labores de los colaboradores son efectivos si se le dotan de tecnología, generar una buena imagen es necesario de utilizar la tecnología para darlo a conocer y comunicarlo; en fin, el uso de la tecnología en las empresas ayudan a minimizar costos y maximizar ganancias.

- La globalización ha permitido que las empresas puedan traspasar las fronteras en busca de un desarrollo internacional; la globalización permite que las empresas de todo el mundo busquen nuevas oportunidades de negocio en otros países que requieren de recursos para sus diversas actividades productivas. La globalización también ha permitido que las empresas apertura la utilización de medios digitales para su desarrollo empresarial y social, es decir que hoy en la actualidad todas las empresas deben contar con un portal web, donde se pueden acceder al comercio electrónico.

- En la actualidad el crecimiento de las empresas es más visible, y este crecimiento va acompañado de nuevas tecnologías, nuevas infraestructuras, nuevas estrategias, nuevas formas de administrar una empresa y al recurso

humano; estos factores hacen de las empresas más competitivas e innovadoras a la hora de buscar posicionarse en la mente de los consumidores.

2.2.1.4 NIVELES GERENCIALES:

Hernández & Pulido (2011). Fundamentan que las empresas tienen niveles de autoridad y responsabilidad denominadas jerarquías. La administración se ejerce por medio de niveles gerenciales que varían según la capacidad otorgada o delegada al gerente en relación con su jerarquía organizacional. En teoría, los niveles gerenciales son alta dirección, gerencia media y nivel operativo. (p. 08)

De acuerdo con lo fundamentado es necesario conceptualizar los niveles gerenciales mencionados que las empresas deben estructurar en su organización para una gestión administrativa efectiva:

- **Alta Dirección:**

La alta dirección o nivel gerencia general tiene a su cargo el logro de los objetivos y resultados establecidos por los fundadores, propietarios o accionistas. En esencia, la alta dirección tiene la función de la toma de decisiones. La alta dirección asume toda la responsabilidad de la empresa utilizando los recursos disponibles con que cuenta, para lograr su desarrollo y crecimiento social empresarial, de esta manera convertir a la empresa en una de las mejores y de nivel competitivo.

- **Gerencia Media:**

La gerencia media consta del staff directivo, que suelen ser ejecutivos eficaces de las diferentes áreas claves para la empresa, como el área de producción, el área de comercialización, el área de finanzas y el área de recursos humanos. La gerencia media en una empresa consta de todas las áreas que la conforman y para ello es necesario que estén a cargo de personas con conocimiento y que sean proactivos en sus funciones con el objetivo que alcanzar las metas que son establecidas por la alta dirección donde participan la gerencia media.

- **Nivel Operativo:**

El nivel operativo aplica los procedimientos mediante políticas, normas y calidad. Los resultados de este nivel se evalúan por la eficiencia y el cumplimiento de metas respecto de los recursos asignados. En la actualidad este nivel ha sido fortalecido debido a la tecnología que se adquiere y se utiliza para mejorar los procesos productivos de una empresa, logrando que el profesional en este nivel sea más eficiente y eficaz dentro de sus funciones.

2.2.1.5 COMPETENCIAS DE UN GESTOR O GERENTE PROFESIONAL:

Hernández & Pulido (2011). Establecen que las competencias generales del gestor o gerente están determinadas por el tamaño, recursos y actividad de la empresa, así como por el nivel jerárquico que ocupa en ella un experto en gestión empresarial. La preparación profesional de un experto en esta materia está diseñada

para que los egresados de una institución de nivel superior accedan a los niveles más altos. (p. 09)

Las competencias en una empresa son necesarias para poder evaluar a los trabajadores y determinar funciones jerárquicas a quien corresponda según los resultados obtenidos; las competencias también permiten identificar en los trabajadores quienes desarrollan de una manera adecuada y proactiva sus habilidades y destrezas en sus funciones y labores. Las competencias también están relacionadas con la conducta y actitudes que muestran los trabajadores a la hora de identificarse con la empresa y su compromiso por alcanzar los objetivos buscando siempre el desarrollo empresarial. A continuación, se señalan las principales competencias de un gestor o gerente empresarial:

- Comprender y conceptualizar el contexto local y global en donde actúa la organización y su función en términos de sus productos y servicios, y de la satisfacción de las necesidades de clientes primarios y secundarios.
- Definir en términos económicos el valor del mercado en donde actúa la empresa.
 - Describir la capacidad económica, productiva y proporcional de los participantes y competidores del mercado en que participa la empresa.
 - Describir la composición de los consumidores en términos de segmentos, el valor económico de cada uno y sus formas de adquirirlos.
 - Describir a los principales proveedores y su capacidad de producción.

- Describir la capacidad de producción y distribución de la empresa para facilitar la alineación de producción y distribución respecto de la capacidad de sus proveedores y distribuidores.
- Describir la cadena productiva en que opera la empresa, así como los valores agregados de cada parte y el papel de la empresa en dicha cadena, así como las partes interesadas en su desarrollo.
- Definir el nivel de competitividad de la empresa en el mercado en que opera, así como su rentabilidad en relación con los recursos utilizados.
- Ser competente y ser hábil para operar estructuras organizacionales o diseñarlas conforme a las estrategias, visión y misión de la empresa (..)
- Conceptualizar y definir las problemáticas externas en términos de fuerza y oportunidades presentes y futuras para diseñar estrategias competitivas que permitan a la empresa un correcto desenvolvimiento.
- Analizar y sintetizar la problemática interna de la organización en términos de debilidades y amenazas para definir programas tendientes a generar la eficiencia, la eficacia y la efectividad que requiere la competitividad de la empresa y su desarrollo de mediano y largo plazos.
- Estar al tanto de la capacidad tecnológica en el ramo de la industria en que opera la empresa, mantenerse actualizado sobre los avances continuos en la materia, y fomentar la innovación y el desarrollo interno.
- Conocer el nivel de productividad de su planta en relación con sus recursos y el nivel de sus competidores. La productividad debe medirse en razón del capital invertido, la tecnología aplicada, procesos productivos y distributivos, y el factor humano.

- Contar con la capacidad para motivar al staff directivo a su cargo, con la capacidad técnica y moral que le genere el liderazgo que obtiene por los resultados de su gestión.
- Contar con la capacidad para administrar el tiempo y recursos económicos mediante el establecimiento de prioridades y delegación de responsabilidades, sin perder el control de los objetivos encomendados.
- Contar con la capacidad para analizar y sintetizar problemas, y establecer alternativas de solución sin olvidar su impacto económico y social.
- Contar con la capacidad para tomar decisiones oportunas sin perder de vista los objetivos, la visión y las estrategias de desarrollo de la empresa.
- Desarrollar proyectos de inversión sustentables dentro de los marcos de responsabilidad social, locales y globales para establecer nuevas oportunidades de negocios.

2.2.1.6 ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO:

Louffat (2015). Complementa que los elementos del proceso administrativos son la base fundamental en la gestión administrativa de cualquier empresa que nace, crece y se desarrolla para posicionarse y ser competitivo en el mundo empresarial (p. 17)

Los elementos del proceso administrativo son la planeación, organización, dirección y control; elementos básicos para la administración de una empresa.

Dimensiones de la Gestión Administrativa:

- **Planeación:**

La planeación es el primer elemento del proceso administrativo encargado de establecer las bases de la administración profesional de una institución. La planeación guía, orienta, ofrece las coordenadas del rumbo que se propone seguir la institución, permitiendo que ella misma se diagnostique y prescriba las mejores opciones administrativas para alcanzar una realización sostenible y rentable en el tiempo. Los elementos básicos de la planeación están constituidos, en primer lugar, por la definición de la misión. Esto es, el enunciado de los objetivos cardinales de la institución, la piedra angular de su existencia, mediante la cual se conoce su razón de ser, a quienes benefician sus actividades y que ofrece como factores de ventaja competitiva en el cumplimiento de sus metas. Luego se establece la visión, que es la proyección de la misión en los mismos términos, pero a un futuro mediato. Con base en la misión y la visión surge la formulación de objetivos, que no es otra cosa que las proyecciones de las metas que se espera lograr al final de periodos o plazos predeterminados que contribuyan y concuerden con la realización de la misión y la visión previamente establecidas. La decisión de cómo se prevé lograr la misión, la visión y los objetivos corresponden a los encargados de concebir las estrategias, tarea primordial que permite a la institución proponer caminos que la conduzcan al cumplimiento de sus objetivos con base en un análisis de su entorno e interno.

- **Organización:**

La organización es el segundo elemento del proceso administrativo y se encarga de diseñar el ordenamiento interno de una institución de manera compatible con la planeación estratégica definida en la primera parte del

libro. Diseñar una organización implica definir cuatro aspectos esenciales. Lo primero a plantear es el modelo organizacional, es decir, la estructura del ordenamiento interno más adecuada y compatible con las estrategias que se hayan considerado en la institución. No hay diseño sin estrategias previamente definida. Los modelos organizacionales que la administración científica nos ofrece son los denominados tradicionales entre los cuales se consideran: el funcional, el de productos, el de clientes, el geográfico, el de turno, el de cantidad, el de proceso productivo, el divisional, el de proyectos y el matricial. El segundo a definir es el organigrama, que consiste en un gráfico cuya misión es representar la estructura organizacional basada en el modelo previamente seleccionado. Podría afirmarse que el organigrama es la representación técnica del modelo organizacional. En tercer lugar, corresponde al desarrollo de los manuales organizacionales. Estos documentos sirven de complemento para una mejor información, entendimiento y comprensión del diseño organizacional plasmado en los organigramas. Mediante estos manuales se pueden definir las características adoptadas por la institución, en cuanto a sus funciones, procesos, puestos, procedimientos, políticas e instrucciones de uso.

- **Dirección:**

La dirección es el tercer elemento del proceso administrativo encargado de velar por las relaciones humanas dentro de las instituciones. Para muchos, la dirección es primordial porque se trata de ejecutar y llevar a la práctica todo aquello se ha planeado y organizado anteriormente, por medio de los trabajadores quienes se convierten en los actores principales de toda institución.

Administrar personas implica entender su comportamiento tanto individual como en equipos. En ese contexto, tener nociones acerca de técnicas de liderazgo, motivación, comunicación, negociación, toma de decisiones, así como de clima y cultura organizacionales, se vuelve indispensable para lograr que los trabajadores se sientan identificados y comprometidos con la institución. La salud emocional implica reconocer que el ser humano tiene derecho a manifestar sin temor sus sentimientos y que debe valorar de manera positiva sus acciones acertadas e incluso ayudarlo y no pulirlo en sus errores.

▪ **Control:**

El control es el último elemento del proceso administrativo y se encarga de verificar el grado de eficacia y eficiencia de los resultados logrados en función de las metas esperadas para un periodo predefinido. El control se debe realizar no sólo al final de un periodo, sino permanentemente, a efectos de poder subsanar alguna deficiencia administrativa en el momento oportuno, de ahí que se apliquen controles previos, concurrentes y posteriores a las acciones administrativas. Los indicadores son un instrumento indispensable para el control, porque sirven de elemento de comparación para ver el grado de eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos, evaluando atributos como calidad, cantidad, tiempo, espacio y satisfacción. Un aspecto a no ser olvidado es que de nada vale tener diseñado el mejor sistema de control e indicadores, si no se cuenta con el personal competente para poder aplicarlo, a fin de evitar subjetividades e imparcialidades para favorecer o perjudicar, de acuerdo a intereses que no se basen en la justicia y equidad de la evaluación que se realice.

2.2.1.7 EXCELENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA:

Maldonado (2015). Determina que la excelencia empresarial es organizar, gestionar y hacer todo bien a la primera, siempre en todos los ámbitos de la empresa, logrando resultados integrales planificados buscando la competitividad interna y externa. (p. 07)

La excelencia administrativa es un término que está relacionado con la calidad total que puede demostrar una empresa, la calidad total es una de las herramientas más utilizadas para conseguir una gestión administrativa óptima basado en las políticas propias de la empresa. La excelencia administrativa puede ser utilizada como un sistema que mide la eficacia de la gestión en una empresa, puede ser utilizado como un modelo de evaluación de la excelencia a través de resultados de los clientes como de la sociedad.

De lo expuesto y fundamentado se formula la siguiente pregunta **¿Para qué sirve un sistema de excelencia administrativa?:**

- Para organizar y dirigir todas las áreas hacia la excelencia.
- Para evaluar regularmente la excelencia de la organización.
- Para adoptar estrategias y acciones de mejora en los procesos.
- Para la mejora continua de la eficacia de la organización.

La excelencia empresarial, término acuñado por Tom Peters, es motivo y fin de muchas organizaciones. Se

supone que esta etiqueta adorna a las empresas que son gestionadas con sabiduría y extrayendo lo mejor de ellas. Tanto es así, que de hecho existen multitud de premios que sirven para señalar compañías, que según un jurado hacen gala de esa virtud, la excelencia. La excelencia empresarial no es más que la utopía a la que se decide dirigir una empresa, pero que como toda utopía, solo nos indica el camino a seguir, pero de meta inalcanzable.

Toda empresa está continuamente sujeta a algo invariable que denominamos cambio. Una compañía puede mantener magníficos flujos financieros, niveles muy altos de rentabilidad, puede haber crecido o puede haber penetrado hondo en mercado, pero ninguna de estas premisas por si solas, ni todas juntas, establecen el nivel de excelencia de una empresa. La excelencia es un camino a recorrer, que nunca da la posibilidad de establecerse en una compañía, por lo tanto, la excelencia, si se decide premiar como algo más que una acción de relaciones públicas, debe premiar el camino que ha recorrido, como se comporta esa organización y que ruta tiene prevista. Desde este punto de vista, premiar la excelencia significa evaluar qué relación mantiene una empresa con sus tres tipos diferentes de clientes, los accionistas, los trabajadores y la comunidad donde comercializar sus productos y/o servicios. La valoración del comportamiento de la empresa con estos tres diferentes tipos de cliente, vislumbraría que una empresa camina por la senda de esta utopía. Esto, necesariamente, sí podría servirnos para comprobar la empresa que persigue una virtud tan dinámica como inalcanzable, así como que no permite ver la organización bajo el estático prisma de un premio.

AGENTES FACILITADORES:

- 1. Liderazgo:** Cómo líderes desarrollan y facilitan la consecución de misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.
- 2. Personas:** Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.
- 3. Política y Estrategias:** Cómo implanta la organización su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.
- 4. Alianzas y Recursos:** Cómo planifica y gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.
- 5. Proceso:** Cómo diseña, gestiona y mejora la organización, sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor a sus clientes y otros grupos de interés.

RESULTADOS:

6. Resultados en las Personas: Que logros está alcanzando la organización en relación con las personas que la integran:

Medidas de Percepción:

Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones del desempeño. Estas percepciones de las personas deben dejar claro qué opinan éstas sobre la eficacia del despliegue y ejecución de la estrategia de recursos humanos, sus políticas de apoyo y sus procesos. Según el objetivo de la organización, estas medidas pueden centrarse:

- Satisfacción, implicación y compromiso
- Preferencia y realización de su trabajo
- Liderazgo y gestión
- Establecimiento de objetivos
- Gestión de competencias y rendimiento
- Formación y desarrollo de carreras

7. Resultados en los Clientes: Que logros está la organización en relación con sus clientes externos:

Medidas de Percepción:

Son las percepciones que de la organización tiene los clientes. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas a clientes, grupos focales, clasificaciones de proveedores, felicitaciones y quejas. Estas percepciones de los clientes deben dejar claro qué opinan estos sobre la eficacia del despliegue y ejecución

de la estrategia de clientes, sus políticas de apoyo y sus procesos. Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse:

- Reputación e imagen
- Valor otorgado por los clientes
- Distribución de productos y servicios
- Servicio de atención y apoyo al cliente
- Fidelidad y compromiso del cliente

8. Resultados en la Sociedad: Qué logros está alcanzado la organización en la sociedad a nivel local, nacional e internacional (según resulte pertinente).

Medidas de Percepción:

Son las percepciones que de la organización tiene la sociedad. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, informes, artículos de prensa, reuniones públicas, ONGs, agentes sociales y administraciones públicas. Estas percepciones de la sociedad deben reflejar claro qué opina ésta sobre la eficacia del despliegue y ejecución de la estrategia social y ambiental, sus políticas de apoyo y sus procesos. Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en:

- Impacto ambiental
- Imagen y reputación
- Impacto en la sociedad
- Impacto del lugar de trabajo
- Premios y cobertura en prensa

9. Resultados Clave: Qué logros se están alcanzado para la organización con relación al rendimiento planificado:

Resultados Estratégicos:

Son los resultados clave económico financieros y no económicos que demuestra el éxito alcanzado en la implantación de la estrategia. El conjunto de medidas y objetivos relevantes se definirá y acordará con los grupos de interés clave. Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en:

- Resultados económico-financieros
- Gestión y control del presupuesto
- Volumen de productos o servicio clave
- Resultados de los procesos o servicios

2.2.2 SISTEMAS DE CONTROL:

2.2.2.1 DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL:

Robert & Vijay (2008). Fundamenta que los sistemas de control de gestión son herramientas para implantar estrategias. Las estrategias difieren en cada organización y los controles deben adaptarse a sus requisitos específicos. Las estrategias asignan diferentes prioridades a los trabajos, tienen distintos factores fundamentales de éxito y requieren diversas habilidades, puntos de vista y comportamientos. Así, una preocupación constante en el diseño de sistemas de control debe ser si el comportamiento que éstos inducen es el que requiere la estrategia. (p. 53)

Los sistemas de control son necesarios para poder gestionar adecuadamente los recursos de la empresa, para llevar un registro actualizado, para establecer nuevos requerimientos, en fin, el sistema de control le permite a la empresa determinar sus gastos y con ello desarrollar normalmente sus actividades sin perjuicio de percances que conlleven a paralizar sus operaciones productivas y de hecho los más descontentos serán los clientes de la propia empresa.

Las estrategias son planes para alcanzar las metas organizacionales. (...) Las estrategias definen el contexto general en que se puede evaluar la conveniencia de los elementos que conforman los sistemas de control de gestión. La estrategia corporativa es un espectro en el que en un extremo está la estrategia de industria única y en el otro, la diversificación diferenciada (en medio está la diversificación relacionada). Muchas compañías no encajan exactamente en ninguna de las tres categorías. Sin embargo, casi todas pueden clasificarse en este espectro. El lugar que ocupe una empresa depende de su grado y tipo de diversificación.

Las empresas planifican y elaboran estrategias para sus procesos productivos (planificación interna), como para sus procesos comerciales (planificación externa); y justamente para que la planificación y sus estrategias diversificadas puedan ser las óptimas; es necesario un sistema de control que permita viabilizar sus procesos internos y externos; es necesario mencionar que toda empresa para alcanzar el éxito es muy importante su sistema de control.

2.2.2.2 EL COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES:

Robert & Vijay (2008). Establecen que los sistemas de control de gestión influyen en el comportamiento humano. Los buenos sistemas de control ejercen esta influencia de manera congruente con las metas; es decir, se aseguran de que las acciones que emprenden los individuos para alcanzar metas personales también sirvan para lograr las metas de la organización. (p. 98)

- **Congruencia de las Metas:**

La alta dirección quiere que la organización alcance sus metas, pero los individuos tienen sus propias metas, que no necesariamente coinciden con las de la organización. El objetivo central de un sistema de control de gestión es asegurar, en la medida posible, el mayor grado de lo que se llama “congruencia de metas”. En un proceso congruente con las metas, las acciones que la gente toma de acuerdo con lo que concibe que son sus intereses, también deben estar conformes con lo que es mejor para los intereses de la organización. Obviamente, en nuestro mundo imperfecto, la congruencia exacta entre las metas de los individuos y las de la organización no existe, por la sencilla razón de que los individuos quieren tanta paga como puedan obtener, mientras que la organización sostiene que los salarios pueden aumentar únicamente en la medida en que no afecten las utilidades. Un sistema de control adecuado por lo menos evitará alentar a los individuos a actuar en contra de los intereses de la organización. Para que la congruencia de metas que propone la empresa debe estar sujeta a realizar una buena relación entre los colaboradores y los gestores que

representan a la empresa; esta relación se debe basar en la comunicación de ciertos beneficios que la empresa pueda aportar a sus colaboradores, a desarrollar un buen clima laboral, a un desarrollo profesional y capacitación constante; estos aspectos pueden conllevar a mantener buenas relaciones.

▪ **Factores Informales Influyentes en la Congruencia de las Metas:**

Todos los sistemas y procesos informales influyen en el comportamiento y en la actitud directa de los colaboradores, y los más, probable que afecten la congruencia de las metas que la empresa establece, y que muy probablemente limite su desarrollo como su éxito empresarial.

Factores Externos:

Los factores externos son precisamente normas de comportamiento deseable en la sociedad de la cual la organización forma parte. Estas normas incluyen un conjunto de actitudes llamadas ética del trabajo, que se manifiestan en la lealtad de los empleados hacia la organización, así como en diligencia, dedicación y orgullo por hacer un buen trabajo, en lugar de sólo pasar el tiempo. Los factores externos están dirigidos a la sociedad en su conjunto y estos se ven afectados cuando la imagen de la empresa se ve enteramente dañada, indudablemente que una mala imagen puede conllevar desde la desaparición de la empresa, esto en términos mayores; o puede dañar alguna parte de los procesos, esto en términos específicos, hay que tener presente que los factores externos son muy importantes para el desarrollo de la empresa, es decir que la empresa debe

aplicar estrategias que busque buenas relaciones con la sociedad.

Factores Internos:

El factor interno más importante es la cultura de la organización: las ideas comunes, los valores compartidos, las normas de conducta y las premisas que se aceptan de manera implícita y se manifiestan explícitamente en la organización. Las normas culturales son muy importantes porque explican por qué varía el control efectivo en dos organizaciones con sistemas idénticos de control de gestión. La cultura de una compañía normalmente no cambia en muchos años. Ciertas prácticas se vuelven ritos que se ejecutan casi automáticamente, la cultura de la organización también sufre una fuerte influencia de la personalidad y las políticas del director ejecutivo y de los gerentes de niveles inferiores en sus respectivos ámbitos de control. Probablemente el factor interno que tiene el mayor efecto sobre el control de gestión es el estilo de administración. Generalmente las actitudes de los subordinados reflejan las actitudes que creen que son las de sus superiores; en última instancia, las actitudes de los superiores reflejan las del director ejecutivo. Hay gerente de todo tipo. Algunos son carismáticos y sociables; otros son menos bulliciosos. Algunos dedican mucho tiempo a hablar con la gente, otros confían más en los informes por escrito. Los factores internos dependen y son exclusivos de los gestores de la empresa; el líder deberá ser la persona que busque en sus colaboradores actitudes que favorezcan a la empresa, claro la empresa debe ser el facilitador de herramientas o métodos que generen factores internos en pro de la organización.

- **Dimensiones del Sistema de Control de Gestión:**

Implantar Estrategias:

Los sistemas de control son herramientas para implantar estrategias. Estas difieren en cada empresa y los controles deben adaptarse a sus requisitos. Las estrategias asignan prioridades a los trabajos, tienen factores de éxito y requieren diversas habilidades, puntos de vista y comportamientos. Las estrategias son planes para alcanzar las metas de una organización. Las estrategias definen el contexto general en que se puede evaluar la conveniencia de los elementos que conforman los sistemas de control de gestión. (p. 53)

Sistema Formal de Control:

Los factores formales se clasifican en dos tipos: un sistema de control de gestión y las reglas; usamos la palabra reglas para referirnos a todos los tipos de instrucciones y controles formales, como manuales, reglamentos generales y normas éticas. Algunas reglas son guías; es decir, se permite y hasta se espera que los integrantes de la organización se desvíen de ellas en circunstancias especiales (...) Algunas reglas son órdenes explícitas para realizar ciertas acciones, otras prohíben actos inmorales, ilegales indeseables. (p. 103)

Centro de Responsabilidades:

Un centro de responsabilidad está para cumplir uno o más fines, llamados objetivos. El conjunto de la compañía tiene metas y la alta gerencia decide un grupo de estrategias para alcanzar esas metas. Los objetivos de los centros de responsabilidad de la compañía sirven para emprender

dichas estrategias. Como toda organización es la suma de sus centros de responsabilidad, si cada uno de éstos alcanza sus objetivos, se alcanzan las metas de la organización. (p. 129)

2.2.2.3 EL SISTEMA FORMAL DE CONTROL:

Robert & Vijay (2008). Detallan que los factores informales examinados anteriormente tienen una influencia importante en la eficacia del control administrativo de una organización. (p.103)

Los sistemas de control mientras sean estructurados podrán brindar resultados óptimos, cuando las empresas planifican, estructuran, elaboran y diseñan sistemas de control la empresa podrá recurrir a información de los recursos de la empresa en cualquier momento, ya que tienen un respaldo de información con una base de datos almacenada y optimizada. Todo sistema de control busca alternativas que le sean útil e importante; como por ejemplo los sistemas formales de control que se clasifican:

- **Reglas:**

Usamos la palabra reglas para referirnos a todo tipo de instrucciones y controles formales, como reglamentos generales, descripciones de puesto, procedimientos operativos estándares, manuales y normas éticas. Las reglas van de lo más trivial a las más importantes. A diferencia de las directrices que implica un presupuesto, que pueden cambiar cada mes, la mayoría de las reglas están en vigor indefinidamente; es decir, existen hasta

que son modificadas, lo que no pasa a menudo. Algunas reglas son guías; es decir, se permite y hasta se espera que los integrantes de la organización se desvíen de ellas en circunstancias especiales o cuando su buen juicio les dicte que hacerlo, contribuye a los intereses de la organización. Algunas reglas son órdenes explícitas para realizar ciertas acciones. Otras prohíben actos inmorales, ilegales o indeseables. Por último, hay normas que no deben romperse en ninguna circunstancia, por ejemplo, las reglas que prohíben pagar sobornos.

- **Controles Físicos:**

Los guardias de seguridad, almacenes cerrados, bóveda, contraseñas en las computadoras, vigilancias por circuito cerrado y otros controles físicos forman parte de la estructura de control.

- **Manuales:**

Se requiere un proceso minucioso de análisis para decir qué reglas deben incluirse en un manual, cuáles deben considerarse más guías que órdenes y cuanta discrecionalidad puede tolerarse, entre muchas otras consideraciones. Los manuales de las dependencias burocráticas son más detallados que los de otras organizaciones; las organizaciones grandes tienen más manuales y reglas que las pequeñas; las organizaciones centralizadas tienen más que las descentralizadas, y las organizaciones con unidades que realizan trabajos semejantes en distintos lugares que tienen más que las organizaciones con una sola sucursal.

- **Salvaguardas de los Sistemas:**

En los sistemas de procesamiento de información se incorporan varias salvaguardas para que los datos que circulan por el sistema sean fidedignos y para evitar, o por lo menos reducir al mínimo, la posibilidad de cualquier fraude. Algunas de estas medidas son cotejar los totales con los detalles, pedir firmas y otras pruebas de que se autorizó una transacción, separar actividades y tareas, contar con frecuencia el efectivo y otros activos líquidos, entre otros procedimientos (...) También incluyen verificaciones del sistema, a cargo de auditores internos y externos.

2.2.2.4 LA FUNCIÓN DE CONTROL:

Pérez & Carballo (2013). Argumentan que, cuando se describe la actividad gerencial es habitual mencionar las funciones básicas que la componen. A este respecto, el planteamiento, ya clásico en el ámbito de la administración de empresas, recoge, en su formulación más simple, las funciones de planificar, organizar, ejecutar y controlar. Estas cuatro funciones están integradas porque se desarrollan en el ámbito de una misma unidad económica, se ejecutan por los mismos gestores y se influyen entre sí, y porque ellas exigen la toma de decisiones para ser operativas. (p. 21)

Bajo la perspectiva general, el sistema control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles de la empresa, orientando hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo los mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del

principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

Este enfoque reconoce la secuencia lógica, esté explicitada o no, en el trabajo de cualquier responsable empresarial. Pero la realidad no es tan formal ni lineal. Más bien las funciones anteriores se entremezclan en el propósito y en el tiempo, por lo que siempre resulta fácil deslindar las fronteras entre ellas. En este contexto, el control es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación. Como última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en las fases que le preceden sean los deseados.

El proceso sustancial del control, aplicado mediante cualquiera de los instrumentos disponibles para desarrollarlo, consiste en comparar lo real con lo planeado. La diferencia entre ambos estados constituye una primera valoración del grado de cumplimiento de los objetivos. Su interpretación permitirá acometer lo que sin duda ha de ser el fin último del control: actuar para asegurar la consecución de los objetivos. De poco sirve un control que se limite a identificar desviaciones. Estas han de ser sólo un medio para reorientar la acción ello sea preciso.

De hecho, la realidad primaria es el propio sistema; en este caso, si se rompe en partes (planificación, organización, ejecución y control) es con el fin de conocerlo y manejarlo más fácilmente. Pero evitemos confundir el signo (el modelo

parcelado) con la realidad (el proceso global), pues ello dificulta aplicar adecuadamente los mecanismos de conexión entre las partes.

Cuántas empresas, aun siendo sistemas unitarios, se ven desvertebradas por organigramas más o menos discrecionales y coyunturales, que las contemplan con una visión vertical, basada en la jerarquía y la especialización, cuando su funcionamiento responde a la realización de procesos que requieren la participación y coordinación de unidades funcionales.

Respecto a las acciones que se derivan del control éstas actúan sobre:

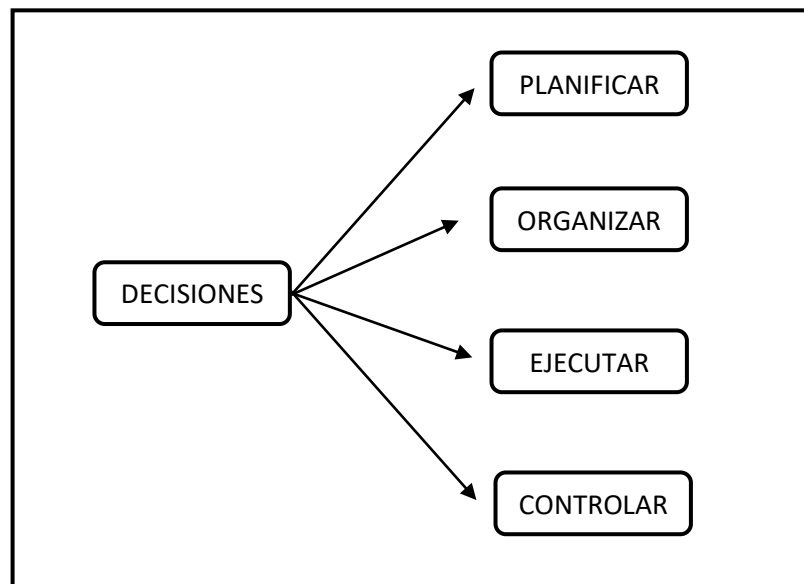
1. Los objetivos y planes, en cuanto que por probarse incorrectos hayan de modificarse.
2. La organización para alcanzar los objetivos y planes, cuando se muestre incapaz para este propósito.
3. La ejecución de los planes, si no es la más apropiada.

Si bien el tercer tipo de acciones es el más común, no deben omitirse los dos primeros. Unos objetivos y planes mal planteados anulan los esfuerzos para alcanzarlos y una organización mal planteada neutraliza la mejor ejecución posible. Además, los objetivos u, en consecuencia, quizás cambie con el tiempo al hacerlo las circunstancias en que se gestaron.

Por ello, pueden dejar de ser válidos y, por tanto, también la opción organizativa diseñada para aplicarlos. La

relación entre las funciones gerenciales básicas y el papel del control. También, señala la exigencia de que el control actúe sobre sí mismo, para asegurar que cumple con su finalidad. Por último, resalta que la razón de ser de las cuatro funciones reside en la toma de decisiones.

IMAGEN N°1
DINÁMICA DE LA GESTIÓN

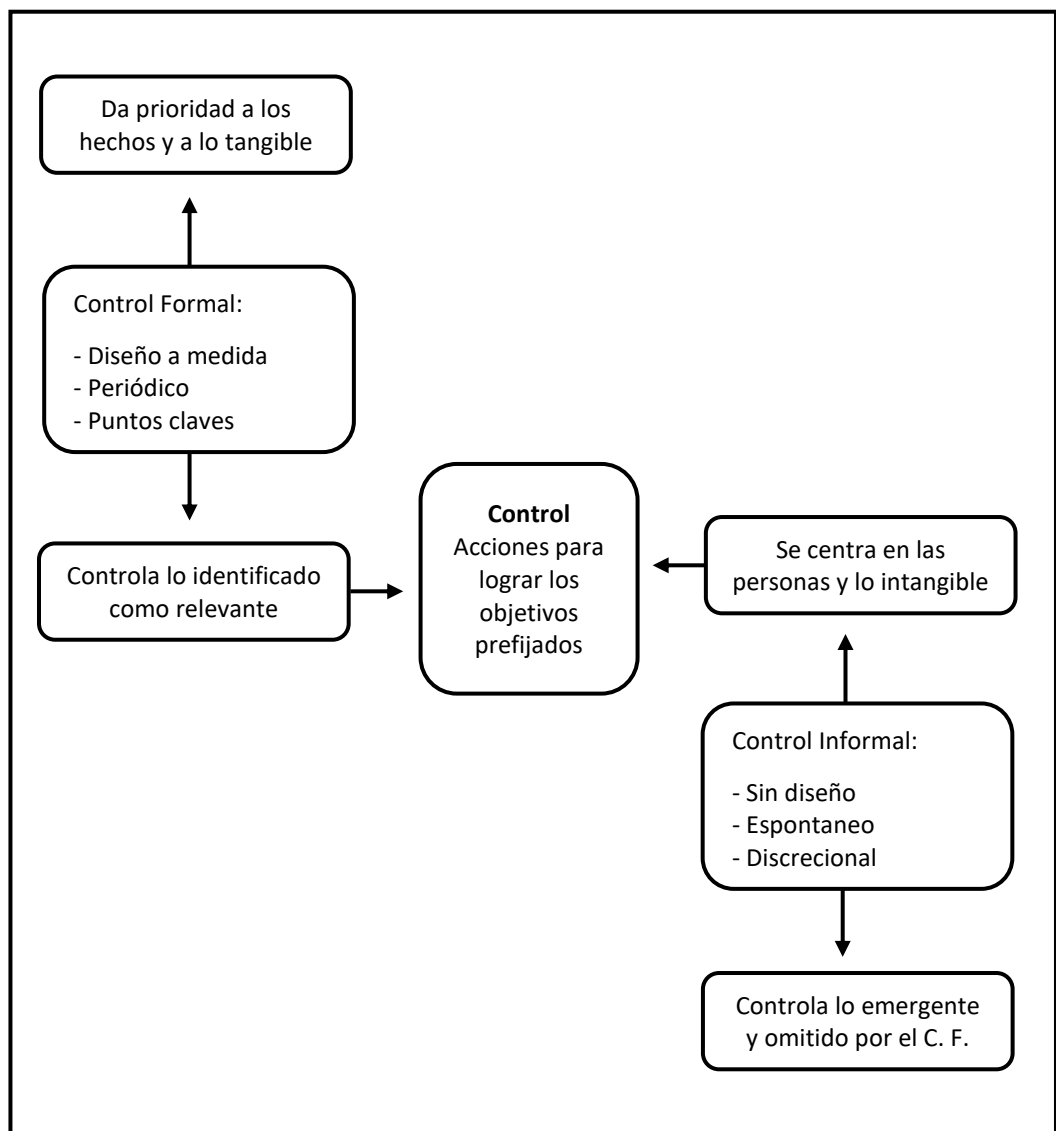


Fuente: Control de la Gestión Empresarial

Como el control es un elemento consustancial de la gestión, tiene que practicarse, de una forma u otra, en todos los niveles de la organización. No es válido aceptar que sólo la unidad orgánica de control sea la encargada de aplicarlo. Toda área con responsabilidad debe practicarlo, aunque sea la unidad de control quien establezca las políticas y

procedimientos y suministre la información precisa a las áreas para que lo ejerza.

IMAGEN N°2 SISTEMÁTICA DEL CONTROL



Fuente: Control de la Gestión Empresarial

El primero tiene lugar con un ritmo sistemático y periódico. Se apoya en procedimientos predefinidos y su operación está autorizada explícitamente. El control informal, por el contrario, se produce sin método ni regularidad: no aplica instrumentos ordenados, sino que se fundamenta en la discrecionalidad y en la espontaneidad. En ese sentido, el control informal no se diseña, sino que se genera de modo natural y gradual, aunque sí puede ser alimentado e influido. Mientras el formal asegura el seguimiento de los puntos de control identificados como claves, el informal está atento a lo nuevo y emergente y a lo omitido por el control formal. Exigiendo un contacto mayor con las personas.

2.2.2.5 TIPOLOGÍA DE INSTRUMENTOS DE CONTROL:

Pérez & Carballo (2013). Establecen que de la descripción realizada del control se deduce que se dispone de numerosas herramientas para practicarlo. El siguiente gráfico ofrece una síntesis que, sin ser exhaustiva, recoge los instrumentos más frecuentes. Cada uno tiene su propósito, pero, en su conjunto, cubren razonablemente las necesidades de tipo general hay que añadir otros, más específicos, por funciones, como las técnicas de control de calidad de los productos y de los procesos. (p. 25)

Las empresas tienen una variedad de instrumentos de control que le permite al personal tener información actualizada y dispuesta para los gestores de la empresa;

dichos instrumentos pueden ser de los más simples como hasta los de mayor complejidad; tal cual se muestra en el siguiente gráfico:

**IMAGEN N°3
INSTRUMENTOS DE CONTROL**

INSTRUMENTOS	DESCRIPCIÓN
Manuales Organizativos y de Procedimientos	Incluyen funciones, responsabilidades y decisiones de las unidades de actividad y políticas para la toma de decisiones
Intervención	Autorización individualizada de gastos y pagos con énfasis en aspectos formales
Inspección	Revisión a posterior de actuaciones individuales
Control Interno	Fijación de Procedimientos a priori, con asignación previa de autorizaciones, segregación de funciones y limitación de importes
Auditoría Interna	Revisión de la razonabilidad de la información y comprobación de procedimientos, mediante personal y limitación de importes
Auditoría Externa	Examen por firma externa de la razonabilidad de los estados financieros
Auditoría Operativa	Evaluación de la calidad de la gestión

Contabilidad Analítica	Información sobre los costes e ingresos por producto y centro de responsabilidad a efectos de planificación, control y toma de decisión
Control Presupuestario	Comparación de resultados obtenidos con los presupuestos, con desglose de desviaciones por causas y responsables
Análisis por Ratios	Comparación de indicadores seleccionados con los valores fijados como objetivos
Cuadro de Mando	Documentos que sintetiza la marcha de la empresa con relación a sus objetivos más relevantes

Fuente: Control de la Gestión Empresarial

Por el componente temporal cabe diferenciar el control a priori del control a posteriori. En general, cuando se habla de control se hace referencia al segundo y así lo establece el principio de cálculo de desviaciones. Sin embargo, el control a priori es igualmente útil, porque el primer requisito para que se cumpla un objetivo es establecerlo y comunicarlo con claridad, como hacen, por ejemplo, todos los manuales organizativos y de procedimientos. Además, más importante que corregir los errores, es evitarlos.

Estos manuales como instrumentos definen las funciones, responsabilidades y decisiones asignadas a las diversas áreas de la empresa. También, formulan las políticas para la toma de decisiones. En la implantación de manuales como los que se comentan no tiene lugar la comparación entre lo real y lo previsto, aunque ello pueda ser realizado por otros mecanismos de control (auditoría interna, por ejemplo). Pero, con independencia de esta función de complementariedad, los manuales en sí mismo constituyen un instrumento de control porque inducen al

autocontrol: si una persona sabe que sus funciones van a ser revisadas, tratará de ajustarse a las pautas establecidas.

La existencia de manuales no debe confundir las prioridades; por el contrario, debe reconocerse que tan importante como controlar las actuaciones es propiciar la acción coordinada. Por ello, los manuales de procedimientos deben apoyar la iniciativa y la creatividad en el marco de las políticas de las empresas, huyendo de normas rígidas y agobiantes que paralizen el avance de la organización por el freno que representan. En cualquier caso, ninguna partitura impide una buena interpretación a un buen maestro.

Igualmente, los presupuestos son un mecanismo para influir sobre la conducta de las personas, puesto que un objetivo de todo plan es definir pautas y criterios de actuación. En los presupuestos se autorizan, por ejemplo, los niveles de gastos. Parece razonable que, por el hecho de hacerlo, los responsables tendrán a respetarlos, máxime si han participado en su elaboración. Pero, además, los presupuestos marcan objetivos: si se sabe que habrá evaluación, se tratará de hacerlo lo mejor posible si existe el estímulo adecuado para ello. El control a priori debe ser seguido del control a posteriori o contraste entre lo real y lo previsto. Si no fuese así, el autocontrol perdería fuerza y efectividad cuando el compromiso e integración del personal con la empresa sea débil.

En cuanto que el control es una actividad que no añade valor, aparentemente, para el cliente final se acrecienta la importancia del control a priori que pretende que las actividades se ejecuten correctamente, evitando los reprocesos. Por ello, implantar un sistema y fomentar una

actitud que garantice hacer las cosas bien la primera vez, reduce el protagonismo del control a posteriori. No sólo se ahorran los costes de corregir la ejecución, sino que también se reduce la necesidad de implantar controles repetitivos para verificar lo realizado.

2.2.2.6 SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL:

Salgado & Calderón (2014). Argumentan que los cambios en los entornos económicos y sociales cada vez más dinámicos, proponen algunos retos a la gestión de las organizaciones, en la medida que deben adaptarse a ciertos factores que llegan a afectar su actividad productiva. El cambiante medio ambiente de los negocios ha provocado cambios en las estructuras y procesos de negocios, así también, se ha puesto interés en los cambios en los sistemas de control de gestión y en las condiciones, haciendo cambios en su planeación estratégica. Requiere sistemas integrados de control que aseguren su cumplimiento, los resultados finales (desempeño) se comparan con lo planeado, a fin de evaluar las actividades llevadas a cabo en la organización para el logro de los objetivos organizacionales. (S/N)

La palabra control aparece con frecuencia en la literatura sobre gestión. Cuando el control se describe como una función de la gestión, los autores están refiriéndose a las cosas que hacen los gerentes para asegurar que sus organizaciones tengan un buen desempeño. La función administrativa se define con los componentes: la previsión, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Es

así que muchos autores definen el control como la última función de la administración. De acuerdo a la visión clásica, el control consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adaptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos, tienen por objeto señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda reparar y evitar su repetición.

(..) La ausencia de un control adecuado puede tener consecuencias perjudiciales para la organización. Algunos problemas que se pueden presentar por el inadecuado control son productos defectuosos, insatisfacción de clientes y trabajadores, insuficiencia para competir en el mercado, y escasa coordinación dentro de los niveles jerárquicos de la organización. Por el contrario, mucho control puede ser perjudicial para el eficiente y eficaz desempeño organizacional. El control estricto puede reducir la flexibilidad e innovación en la organización, se puede incrementar los costos operacionales y la presión hacia los empleados. El control puede ser una actividad que no contribuya directamente a generar valor agregado. Demasiado control puede provocar consecuencias financieras y comportamientos no deseados.

▪ **Gestión de Desempeño Organizacional:**

La gestión del desempeño, pretende el logro de los mejores resultados para la organización y todo el aprovechamiento de los recursos de la misma, de manera que el resultado se logre de manera efectiva. “ La visión hacia el desempeño crea una visión compartida de lo que se debe lograr, de manera tal que se asume la probabilidad de que los objetivos se cumplirán” (Wagnerova, 2011, citado por Striteska, 2012). “ La

gestión del desempeño es un enfoque estratégico para la gestión, proporciona a gerentes, empleados y partes interesadas a diferentes niveles, medir y revisar el desempeño de una organización periódicamente” (Striteska, 2012 p.1004). Los sistemas de gestión del desempeño, (SGD) se consideran como mecanismos, procesos, sistemas y estructuras que utilizan las empresas para controlar los objetivos claves y las metas planeadas por la administración, estos mecanismos ayudan al proceso de implementación de la estrategia y la gestión a través de la planificación, análisis, medición y control, impulsando de esta manera factores como la motivación, la gestión amplia del rendimiento, el aprendizaje organizacional y el cambio. Otley (1999) el resalta que los principales componentes de un SGD son:

- Objetivos
- La estrategia
- Niveles de desempeño
- Las recompensas
- Los flujos de información

Para Melnyk (2014) “ La gestión del desempeño proporciona aspectos clave con un enfoque crítico, útil y necesario para la efectiva y eficiente gestión de cualquier organización” . Facilita el control y la retroalimentación efectiva al comparar el nivel de desempeño actual con el desempeño deseado (posiblemente planteado en un estándar o norma). Los SGD facilitan la implementación de la estrategia y colaboran con la mejora del desempeño en la organización.

▪ **Relación entre Sistemas de Control de Gestión y Desempeño Organizacional:**

El control de gestión se relaciona con la intencionalidad de mejoramiento y de desempeño positivo que tiene los directivos de la organización, el desempeño se relaciona a su vez con el cumplimiento de los objetivos y de la estrategia, ya que la calificación que se le dé al desempeño depende de si se alcanzan de manera adecuada los objetivos. “ Dado lo anterior, los SCG colaboran en el logro de objetivos con un rendimiento determinado, ya que aseguran y retroalimentan los factores que impulsan el desempeño” . (Geringer y Hebert, 1989; Mjoen y Tallman, 1997; Porporato y Garcia, 2011). “ El marco de trabajo que mejor refleja las relaciones entre sistemas de control de gestión y desempeño organizacional es el propuesto” por Ferreira y Otley (2009), en este marco (ampliado) de trabajo en el cual se relacionan los sistemas de control de gestión con el desempeño organizacionales e plantean 12 cuestiones que fueron puestas a prueba en estudios de campo e ilustra cómo se puede utilizar el marco para proporcionar una visión general de los problemas de gestión del desempeño de una organización. Las cuestiones que se plantean son las siguientes:

1. ¿Cuál es la visión y misión de la organización y cómo se transmite a directivos y empleados?
2. ¿Cuáles son los factores clave que se cree que son fundamentales para el éxito futuro global de la organización, y cómo se ponen en conocimiento de los administradores y los empleados?
3. ¿Qué estrategias y planes de la organización se han adoptado, y cuáles son los procesos ya actividades que

requerirá para garantizar su éxito? ¿Cómo se generan las estrategias y planes, y cómo son comunicados a los gerentes y empleados?

4. ¿Cómo es la estructura de la organización y qué impacto tiene sobre el diseño y uso del sistema de gestión y control del rendimiento? ¿Cómo influye y cómo es influida por el proceso de implementación de la estrategia?
5. ¿Cuáles son las medidas clave de desempeño de la organización, que se derivan de sus objetivos, los factores clave de éxito, estrategias y planes? ¿De qué manera la organización evalúa y mide el éxito en el logro de ellos?
6. ¿Qué nivel de rendimiento necesita la organización para llegar al logro de cada una de las áreas definidas en la pregunta anterior, y cómo se fijan los objetivos de rendimiento adecuados para ellos?
7. ¿Qué procesos utiliza la organización para la evaluación individual, de grupo, y el desempeño e informales en estos procesos? ¿Cuáles son las consecuencias de los procesos de evaluación de desempeño utilizado?
8. ¿Qué recompensa (tanto financieras como no financieras) obtienen los gerentes y otros empleados por el logro de los objetivos de rendimiento) o, a la inversa?, ¿Qué sanciones van a sufrir al no alcanzarlas?
9. ¿Qué flujos de información de retroalimentación ha ideado la organización por sí misma? ¿Qué tipo de flujos de información de retroalimentación han sido creados para vigilar el desempeño actual y el logro de la adaptación de la conducta actual? ¿Qué tipo de información feedforward se ha formulado para que la

organización pueda aprender de su experiencia, para generar nuevas ideas y para volver a crear estrategias y planes?

10. ¿Qué uso se hace de la retroalimentación y de los flujos de información y de alimentación directa a los directivos mecanismos de control? ¿Se usan sistemas de control diagnóstico, interactivo, o una combinación de ambos?
11. ¿Cómo ha cambiado la gestión del rendimiento y el sistema de control a la luz de la dinámica de cambio de la organización y de su entorno? ¿Qué cambios se han producido en el ámbito de los sistemas de previsión o respuesta a dichos estímulos?
12. ¿Qué tan fuerte y coherente son los vínculos entre los componentes de la gestión del rendimiento y el sistema de control (como se indica por las 11 preguntas anteriores)?

Los sistemas de control de gestión se relacionan de manera directa con el desempeño organizacional e impactan sobre la estrategia empresarial, teniendo la intención de lograr su cumplimiento, pretendiendo así un desempeño deseado.

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS:

1. ACCIÓN:

Capacidad esencial de los líderes asociada a la actividad, actitud proactiva, voluntad para la ejecución y realización en la práctica de actividades.

2. ACTITUD:

Disposición de ánimo del líder, predisposición positiva a la acción y consecución del logro. Actitud de acción, actitud de escucha, actitud de colaboración, actitud optimista.

3. ADMINISTRAR:

Realización actos mediante los cuales se orienta el aprovechamiento de los recursos materiales, humanos, financieros y técnicos de una organización, hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

4. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

Sistema que permite desarrollar las potencialidades de los trabajadores para que así puedan obtener la máxima satisfacción en su trabajo, dar lo mejor de sus esfuerzos a la organización, y alcanzar los fines de la administración en la forma más eficiente.

5. ALIANZAS:

Conjunto de pactos y compromisos que el líder genera en torno a él y la organización para cumplir la misión de la organización.

6. ANÁLISIS:

Capacidad de los líderes para el estudio pormenorizado de la realidad en el que se apoya la toma de decisiones. El análisis permite a las organizaciones a tomar decisiones que beneficien a la economía y los recursos de la empresa.

7. ANÁLISIS DE PUESTO:

Estudio de la complejidad del puesto en sus partes que lo conforman, y de las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.

8. AUTOCONFIANZA:

Capacidad de los líderes para desarrollar convicción personal y creencia firme en la consecución de un logro, fin o meta. Esta autoconfianza genera en la persona su superación profesional.

9. AUTONOMÍA:

Capacidad de autodeterminación o de toma decisiones, con plenitud de conciencia, desde el conocimiento y control de sí mismo como fundamento de compromiso y responsabilidad.

10. CAPACITAR:

Preparar al personal para cierto tipo de comportamiento o conducta laboral, y brindar instrucción especializada y práctica sobre los diferentes procedimientos de trabajo. La capacitación permite a la persona a tener un desempeño aceptable.

11. CONOCIMIENTO:

Acción de conocer. Conocimiento específico de una materia, una disciplina o un campo de actividad, que se requiere para el desempeño eficiente de un puesto.

12. CONSTANCIA:

La palabra constancia tiene dos acepciones. Sin embargo, su principal significado se refiere al valor y la cualidad que poseen algunas personas en cuanto a ser perseverantes y determinados ante un propósito o decisión. Por tanto, se considera que una persona es constante cuando es responsable y trabaja arduamente en lograr sus metas.

13. DECISIÓN:

Capacidad de determinación que tiene un líder para delegar a cabo un proyecto o iniciativa incluso cuando ésta entraña riesgo y es de dudosa realización, firmeza de carácter.

14. DELEGACIÓN:

Acto bilateral que permite conferir a un colaborador el encargo de realizar un trabajo, concediéndole la autoridad y libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final de los resultados.

15. DESTREZA:

Pericia manual que se requiere para ejecutar trabajos que se realizan básicamente con las manos y que exigen la coordinación sensorial motora.

16. EFICACIA:

Indicador del mayor logro de objetivos o metas, por unidad de tiempo, respecto de lo planeado y del efecto deseado.

17. EFICIENCIA:

Es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir lo que queremos determinadamente.

18. EMPRESA:

Una empresa es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales.

19. EMPRENDIMIENTO:

El emprendimiento es un término últimamente muy utilizado en todo el mundo. Aunque el emprendimiento siempre ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad, pues es inherente a ésta.

20. GESTIÓN:

Gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.

21. OPERACIONES:

Cuando hablamos de operaciones nos referimos a ejecuciones o maniobras metódicas y sistemáticas sobre cuerpos, números, datos, etcétera, para lograr un determinado fin.

22. ORGANIZACIÓN:

Las organizaciones son estructuras administrativas creadas para lograr metas u objetivos por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo.

23. PLANIFICACIÓN:

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El protector consiste en minimizar el riesgo y el afirmativo el logro de los objetivos. Toda planificación genera beneficio a la empresa y sobre todo permite alcanzar el éxito empresarial.

24. PROCESO:

Significa progreso, avance, marchar, ir hacia un fin determinado. Por ende, proceso está definido como la sucesión de actos o acciones realizados con cierto orden.

25. RENDIMIENTO:

Refiere a la proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue. El beneficio o el provecho que brinda algo o alguien también se conocen como rendimiento.

2.5 BASES HISTÓRICAS:

La administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico y social, por tanto, la evolución de la gestión

administrativa se entiende en términos de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia.

Gestión Administrativa en la Edad Antigua:

A pesar de que la administración como disciplina es relativamente nueva, la historia del pensamiento administrativo es muy antigua, ya que nace con el hombre mismo, puesto que en todo tiempo ha habido la necesidad de coordinar actividades, tomar decisiones y de ejecutar; de ahí que en la administración antigua se encuentran muchos de los fundamentos administrativos de la actualidad y que pueden observarse en el código de Hammurahi, en el Nuevo Testamento, así como en la forma de conducir los asuntos en la antigua Grecia, Egipto, Roma y China, en donde se encuentran vestigios del proceso administrativo. En Egipto existía un sistema administrativo amplio con una economía planificada y un gobierno central de gran poder, basado en la fuerza y la compulsión, aquí se creó el primer sistema de servicio civil. La administración del Imperio Romano se caracterizó por la centralización.

La Administración en la Edad Media:

Durante los últimos años del imperio Romano el centralismo administrativo se fue debilitando considerablemente y la autoridad real pasó al terrateniente, alrededor del cual se agrupaban muchas personas abriendo las puertas al surgimiento de la Edad Media, hubo una descentralización del gobierno, con lo que se diferenció de las formas administrativas que habían existido anteriormente. Hubo una notable evolución de las ideas administrativas y se consolidaron instituciones como la iglesia católica. En ésta época la administración recibe un gran impulso cuando surgen en Italia, los fundamentos de la contabilidad moderna y las transacciones comerciales.

La Administración en la Edad Moderna:

Al inicio de ésta época surge en Prusia y Austria un movimiento administrativo conocido como cameralistas que alcanzó su mayor

esplendor en 1560 y trataron de mejorar los sistemas administrativos usados en ésta época. Para algunos tratadistas los cameralistas son los pioneros en el estudio científico de la administración pública. A mediados del siglo XVIII tuvo su inicio la Revolución Industrial Inglesa, la cual precisó de una nueva generación de administradores, que desarrollaron sus propios conceptos y técnicas, surgiendo algunos de los principios administrativos básicos.

La Administración en la Edad Contemporánea:

En ésta época se asientan las bases para el desarrollo de la administración como una verdadera ciencia, ya que, como fruto de las necesidades de la época, surgen teorías, principios y funciones administrativas, que, aunque superadas o modificadas, cumplieron un papel importante en cuanto al desarrollo del pensamiento administrativo.

La Administración en la Sociedad Moderna:

A pesar de que la administración es una disciplina relativamente nueva, su desarrollo fue muy rápido. La propia historia del pensamiento administrativo proporciona una perspectiva de las contribuciones y de los problemas y situaciones con que se enfrentó en los últimos setenta años en el mundo industrial. La administración es un fenómeno universal en el mundo moderno, cada organización, cada empresa requieren toma de decisiones, coordinación de múltiples actividades, dirección de personas, evaluación del desempeño con fundamento en objetivos previamente determinados, consecución y ubicación de varios recursos.

2.6 BASE LEGAL:

REGLAMENTO INTERNO

TÍTULO I

DEL COLEGIO

CAPÍTULO ÚNICO PERSONA JURÍDICA, REPRESENTANTE LEGAL, NATURALEZA Y DOMICILIO

Artículo 1º Persona Jurídica y Representante Legal

El Colegio de Licenciados de Administración – CLAD es una entidad autónoma con personería jurídica propia, representativa de los profesionales en administración del Perú con sede en la Ciudad de Lima. El Decano Nacional es el representante legal del CLAD

Artículo 2º Naturaleza del Colegio

El CLAD es ajeno a todo tipo de actividad político – partidarista y/o religioso y está impedido ejercer actividades distintas a sus fines y de adoptar formas de acción propias de la actividad sindical.

Artículo 3º DOMICILIO

El CLAD tiene su domicilio en la ciudad de Lima.

TITULO II
DE LA ORGANIZACIÓN DEL CLAD
DE LOS CONSEJOS DIRECTIVOS NACIONAL Y REGIONALES
ATRIBUCIONES, SESIONES Y FUNCIONES DE LOS MIEMBROS
DIRECTIVOS

CAPÍTULO I: DE LA ORGANIZACIÓN DEL CLAD**Artículo 4º** Órgano Supremo del CLAD y Colegios Regionales

El CLAD tiene como órgano supremo al Consejo Directivo Nacional – CDN y Este integrado por colegios regionales de Licenciados en Administración CORLAD.

Artículo 5º Órganos del Consejo Directivo Nacional y de los Colegios Regionales

Son órganos consultivos, de asesoramiento y electoral del CDN y de los Colegios Regionales:

- a. Consejo Consultivo
- b. Tribunal de Honor
- c. Comité Electoral Nacional o Regional, según corresponda

Artículo 6º Comisiones y Comités

El CDN y los CDR conformaran Comisiones o Comités para el mejor Cumplimiento de sus atribuciones y fines del Colegio conforme con las Necesidades y problemática propias.

CAPÍTULO II: DE LOS CONSEJOS DIRECTIVOS NACIONAL Y REGIONAL**Artículo 7º** Cargos Directivos del CDN

Los cargos directivos que conforman en CDN son:

- Decano Nacional
- Primer Vice Decano Nacional
- Segundo Vice Decano Nacional
- Director Nacional de desarrollo y certificación profesional
- Director Nacional de Colegiación
- Director Nacional de formación y capítulos
- Director Nacional de Información Científica y Tecnológica
- Director Nacional de seguridad y bienestar social
- Director Nacional secretario
- Director Nacional de economía y finanzas
- Director Nacional de imagen institucional
- Un (01) delegado supernumerario por cada CORLAD

El CDN podrá crear modificar o suprimir estos cargos según necesidades institucionales y fines del CLAD.

Artículo 8º Cargos Directivos del CDR

Los cargos directivos que conforman en CDR (art.21º del Estatuto) son:

- Decano Regional
- Vice-Decano Regional
- Director Regional de desarrollo y habilitación profesional
- Director Regional de información científica y tecnológica
- Director Regional de seguridad y bienestar social
- Director Regional secretario

- Director Regional de economía y finanzas
- Director Regional de imagen institucional

Conforme con el Estatuto el CDN podrá crear modificar o suprimir estos cargos según las necesidades institucionales y fines del CLAD.

Artículo 9º Atribuciones del Consejo Directivo Nacional

Son atribuciones del Consejo Directivo Nacional:

- a) Representar al CLAD.
- b) Programar, organizar, dirigir y controlar la vida institucional de acuerdo con los fines del CLAD.
- c) Establecer las normas que rigen las actividades técnico-científico-profesionales del CLAD.
- d) Establecer Políticas, lineamiento y acciones de capacitación, actualización profesional y estudios de postgrado para los miembros de la orden.
- e) Absolver consultas sobre aspectos relacionados con las ciencias administrativas y el ejercicio de la profesión del licenciado en administración.
- f) Aprobar y definir el código de ética profesional velando por su estricto cumplimiento.
- g) Formular y aprobar el reglamento interno, electoral, de faltas y sanciones disciplinarias y los necesarios para el mejor funcionamiento del CLAD
- h) Coordinar y supervisar a los consejos directivos regionales.
- i) Pronunciarse en lo que es de su competencia a nombre del CLAD en última estancia.
- j) Aplicar las sanciones que fuesen de su competencia.
- k) Designar a propuestas del decano Nacional a los miembros del consejo consultivo Nacional. Tribunal de honor nacional y comité electoral nacional.
- l) Cubrir las vacantes de los cargos directivos que se produzcan en el CDN a propuesta del decano nacional.
- m) Administrar los bienes y rentas del CLAD, para enajenar el patrimonio se requiere el voto aprobatorio de la mayoría absoluta del número legal de sus miembros.

- n) Designar delegados o representantes del CLAD ante instituciones del país o del extranjero. Designar comisiones de estudio de la problemática del ejercicio profesional y las ciencias administrativas.
- o) Pronunciarse sobre asuntos de interés nacional que tengan relación con las ciencias administrativas, proponiendo las pertinentes.
- p) Fijar las tasas de colegiación, cuotas mensuales, certificación o acreditación profesional y del cualquier otro ingreso o renta que presiona los CORLAD`s por los servicios que presten.
- q) Normar la habilitación, certificación y recertificación profesional del licenciado en administración.
- r) Aprobar a propuestas del decano nacional el presupuesto, plan de trabajo anual, balance y memoria.
- s) Llevar y mantener actualizado el “ registro único de colegiación” .
- t) Organizar eventos académicos-profesionales y congresos de carácter nacional e internacional.
- u) Suscribir convenios a nivel nacional e internacional.
- v) Otras que conforme con la ley y el Estatuto sean necesarias para el mejor funcionamiento del CLAD.

Artículo 10º Atribuciones de los Consejos Directivos Regionales – CDR

Son atribuciones de los consejos directivos regionales – CDR en el ámbito de su jurisdicción:

- a) Programar, organizar, dirigir y controlar la gestión institucional en el ámbito regional conforme con los fines del colegio.
- b) Absolver consultas sobre aspectos relacionales con las ciencias administrativas y el ejercicio de la profesión del licenciado en administración en el ámbito de su jurisdicción.
- c) Difundir el código de ética profesional y velar por su estricto cumplimiento.
- d) Coordinar con el Consejo Directivo Nacional – CDN.
- e) Emitir pronunciamientos en primera instancia, sobre asuntos de su competencia.

- f) Formular conforme con las políticas y lineamientos las acciones de capacitación, actualización profesional y estudios de post grado para los miembros de la Orden en el ámbito de la jurisdicción del CORLAD.
- g) Administrar los bienes y rentas del CORLAD. Para enajenar el patrimonio se requiere el voto aprobatorio de la mayoría absoluta del número legal de sus miembros.
- h) Procesar, evaluar y calificar la documentación de las solicitudes de Colegiación, corriendo traslado al CDN para su aprobación e inscripción en el Registro Único de Colegiación.
- i) Aprobar la suscripción de convenios a nivel regional informando a través del Decano Regional al consejo Directivo Nacional.
- j) Designar a propuesta del Decano Regional al Delegado del CORLAD ante el CDN, a los miembros del Consejo Consultivo Regional, Tribunal del Honor Regional y Comité Electoral Regional.
- k) Pronunciarse en lo que es de su competencia a nombre del CORLAD en el ámbito de su jurisdicción.
- l) Aplicar las sanciones que fuesen de su competencia.
- m) Cubrir las vacantes de los cargos directivos que se produzcan en el CDR a propuesta del Decano Regional.
- n) Designar a los representantes del CORLAD ante las instituciones de la región.
- o) Normar la habilitación, certificación y recertificación profesional del Licenciado en Administración en el ámbito de su jurisdicción.
- p) Designar comisiones de estudio de la problemática del ejercicio profesional y las ciencias administrativas en el ámbito regional.
- r) Aprobar a propuesta del Decano Regional el presupuesto, plan de trabajo anual, balance y memoria.
- s) Organizar eventos académico- profesionales y congresos regionales.
- t) Remitir mensualmente al CDN el veinte por ciento (20%) de los ingresos totales que por todo concepto obtenga en el ejercicio de sus funciones.

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 ANÁLISIS DE TABLAS Y GRÁFICOS:

3.1.1 Respecto a las Variables de Estudio:

El instrumento formulado (Cuestionario) en la investigación permitió obtener resultados respecto a las variables de estudio: La Gestión Administrativa y Los Sistemas de Control de Gestión. De esta forma

la aplicación del instrumento (Cuestionario) se llevó a cabo de manera organizada tratando de reducir la subjetividad y evitar errores en la recogida de los datos para no perjudicar su proceso ni en la interpretación de resultados. La escala de calificación para las variables de estudio se indica a continuación:

ESCALA DE CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
BUENO	11 - 15
REGULAR	06 - 10
MALO	01 - 05

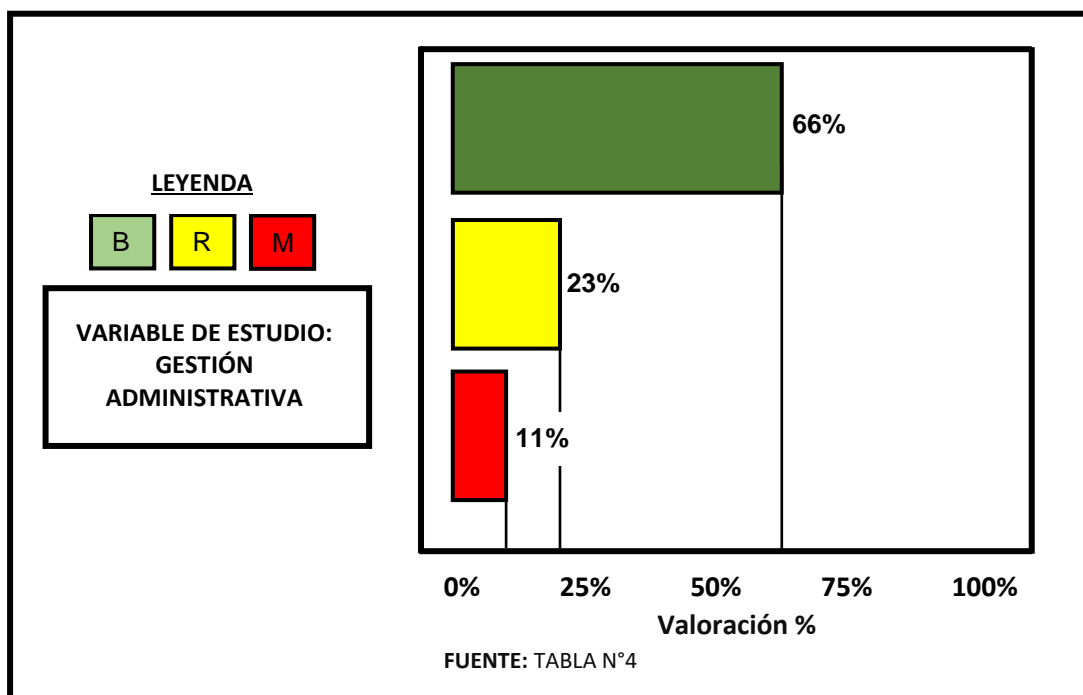
En esta primera parte los resultados obtenidos del instrumento (Cuestionario) respecto a las variables de estudio se presentan en la siguiente tabla:

TABLA N°4
RESULTADOS ANALIZADOS DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

VARIABLES DE ESTUDIO					
VARIABLES		GESTIÓN ADMINISTRATIVA		SISTEMA DE CONTROL	
ESCALA DE CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%
BUENO (B)	11 – 15	23	66%	20	57%
REGULAR (R)	06 – 10	08	23%	10	29%
MALO (M)	01 – 05	04	11%	05	14%
TOTAL		35	100%	35	100%
MEDIA ARITMETICA		10.71		10.14	
DESVIACIÓN ESTANDAR		12.27		13.66	

FUENTE: Aplicación del cuestionario.

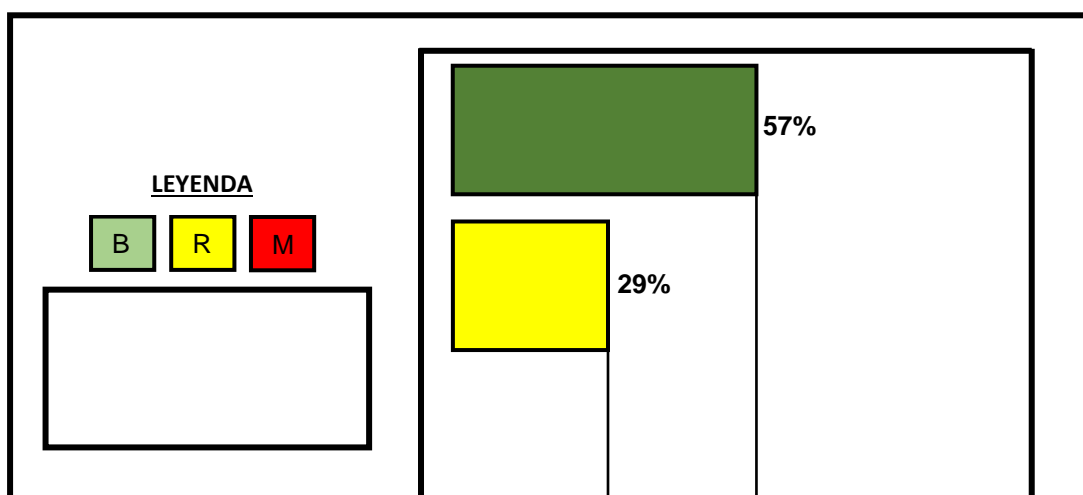
FIGURA N°1
RESULTADO DE LA VARIABLE GESTIÓN ADMINISTRATIVA



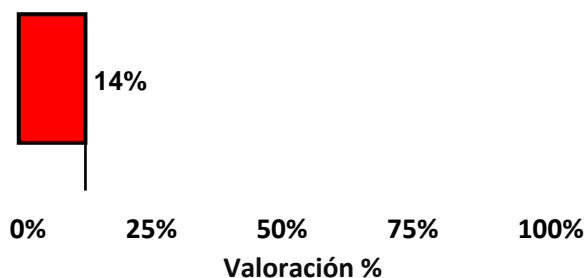
INTERPRETACIÓN:

Tomando en cuenta los datos procesados correspondientes a la Variable Independiente: GESTIÓN ADMINISTRATIVA, donde queda evidenciado que el 11% que equivale a 04 trabajadores marcaron la alternativa Malo; el 23% que equivale a 08 trabajadores marcaron la alternativa Regular y por último el 57% que equivale a 20 trabajadores marcaron la alternativa Bueno.

FIGURA N°2
RESULTADO DE LA VARIABLE SISTEMA DE CONTROL



VARIABLE DE ESTUDIO:
SISTEMA DE CONTROL



FUENTE: TABLA N°4

INTERPRETACIÓN:

Tomando en cuenta los datos procesados correspondientes a la Variable Dependiente: SISTEMA DE CONTROL, donde queda evidenciado que el 14% que equivale a 05 trabajadores marcaron la alternativa Malo; el 29% que equivale a 10 trabajadores marcaron la alternativa Regular y por último el 66% que equivale a 23 trabajadores marcaron la alternativa Bueno.

3.1.2 Respecto a las Dimensiones e Indicadores de la Variable Independiente:

El instrumento formulado (Cuestionario) en la investigación permitió obtener resultados respecto a la primera Dimensión: Planeación y sus Indicadores: Diagnóstico de la Empresa, Toma de Decisiones y Determinar Objetivos; segunda Dimensión: Organización y sus Indicadores: Identidad Estratégica, Identidad Estructural e Identidad Operacional y la tercera Dimensión: Dirección y sus Indicadores: Sociabilidad, Perspectiva Humanista y Actitudes Personales; dimensiones e indicadores que pertenecen a la Variable Independiente. De esta forma la aplicación del instrumento (Cuestionario) se llevó a cabo de manera organizada tratando de reducir la subjetividad y evitar errores en la recogida de los datos para no perjudicar su proceso ni en la interpretación de resultados.

La escala de calificación para las variables de estudio se indica a continuación:

ESCALA DE VALORACIÓN	PUNTUACIÓN
BUENO	11 - 15
REGULAR	06 - 10
MALO	01 - 05

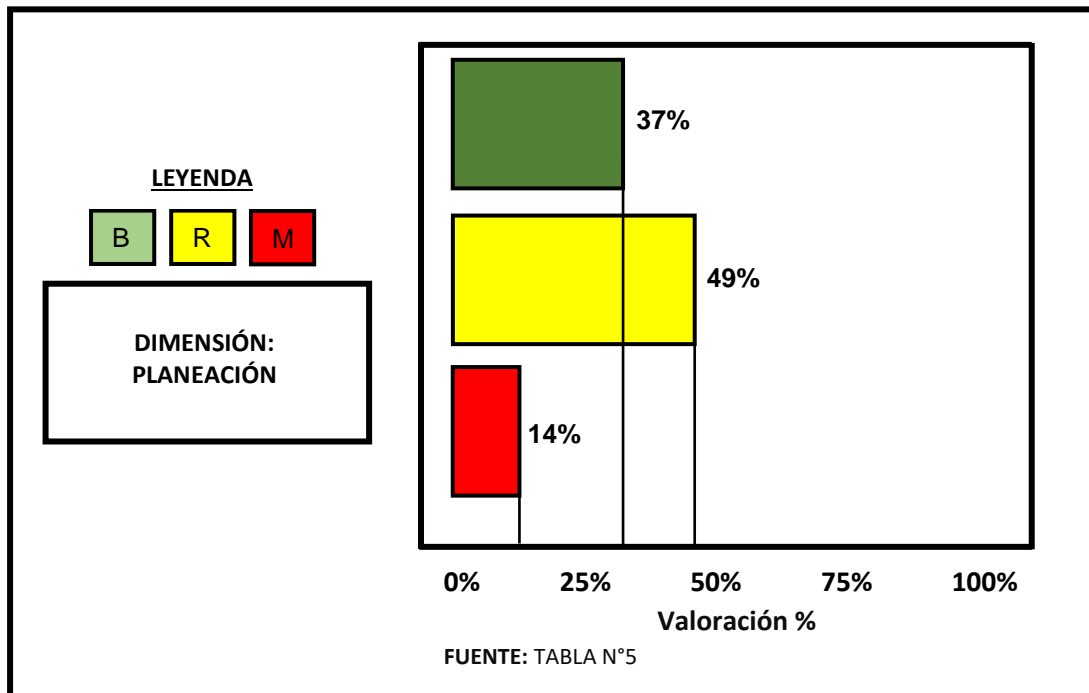
En esta primera parte los resultados obtenidos del instrumento respecto a las dimensiones e indicadores de la variable independiente se presentan en la siguiente tabla:

TABLA N°5
RESULTADOS ANÁLIZADOS DE LA DIMENSIÓN E INDICADORES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

DIMENSIÓN E INDICADORES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE									
DIMENSIÓN/INDICADORES		PLANEACIÓN		DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA		TOMA DE DECISIONES		DETERMINAR OBJETIVOS	
ESCALA DE VALORACIÓN	PUNTUACIÓN	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%
BUENO	11 – 15	13	37%	13	37%	10	29%	12	34%
REGULAR	05 – 10	17	49%	13	37%	20	57%	18	51%
MALO	01 – 05	05	14%	09	26%	05	14%	05	14%
TOTAL		35	100%	35	100%	35	100%	35	100%
MEDIA ARITMÉTICA		9.14		8.57		8.71		9.00	
DESVIACIÓN ESTANDAR		11.89		15.84		10.50		11.47	

FUENTE: Aplicación del Cuestionario

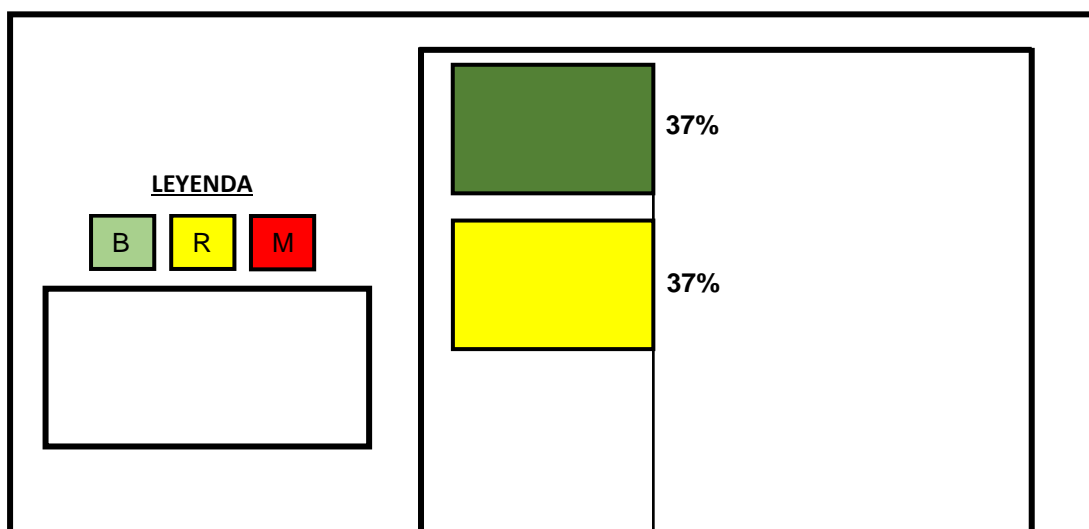
FIGURA N°3
RESULTADO DE LA DIMENSIÓN PLANEACIÓN



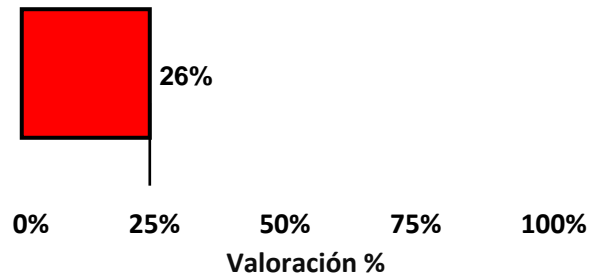
INTERPRETACIÓN:

Tomando en cuenta los datos procesados correspondientes a la Dimensión: PLANEACIÓN de la Variable Independiente, donde queda evidenciado que el 14% que equivale a 05 trabajadores marcaron la alternativa Malo; el 49% que equivale a 17 trabajadores marcaron la alternativa Regular y por último el 37% que equivale a 13 trabajadores marcaron la alternativa Bueno.

FIGURA N°4
RESULTADO DEL INDICADOR DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA



**INDICADOR:
DIAGNÓSTICO DE LA
EMPRESA**

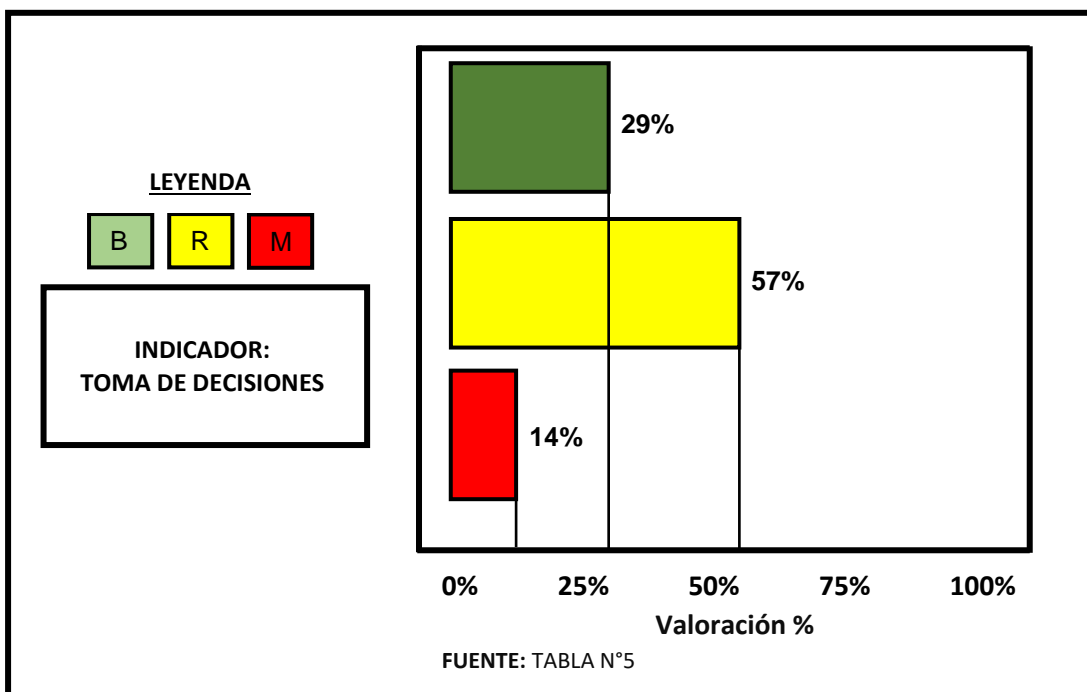


FUENTE: TABLA N°5

INTERPRETACIÓN:

Tomando en cuenta los datos procesados correspondientes al Indicador: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA de la Variable Independiente, donde queda evidenciado que el 26% que equivale a 09 trabajadores marcaron la alternativa Malo; el 37% que equivale a 13 trabajadores marcaron la alternativa Regular y por último el 37% que equivale a 13 trabajadores marcaron la alternativa Bueno.

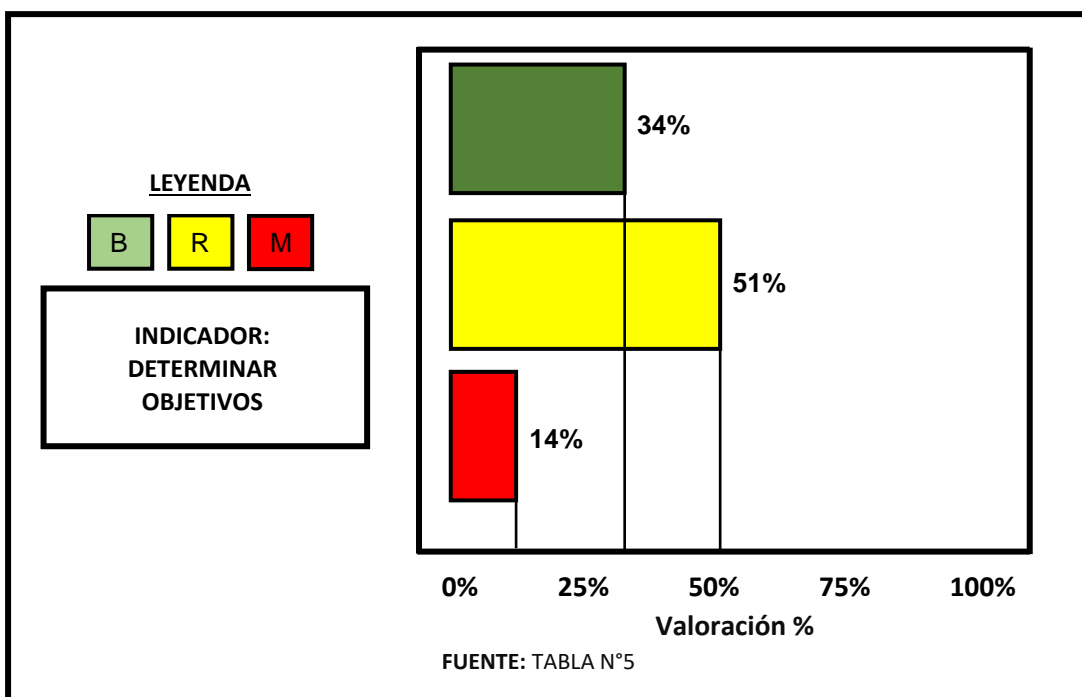
**FIGURA N°5
RESULTADO DEL INDICADOR TOMA DE DECISIONES**



INTERPRETACIÓN:

Tomando en cuenta los datos procesados correspondientes al Indicador: TOMA DE DECISIONES de la Variable Independiente, donde queda evidenciado que el 14% que equivale a 05 trabajadores marcaron la alternativa Malo; el 57% que equivale a 20 trabajadores marcaron la alternativa Regular y por último el 29% que equivale a 10 trabajadores marcaron la alternativa Bueno.

FIGURA N°6
RESULTADO DEL INDICADOR DETERMINAR OBJETIVOS



INTERPRETACIÓN:

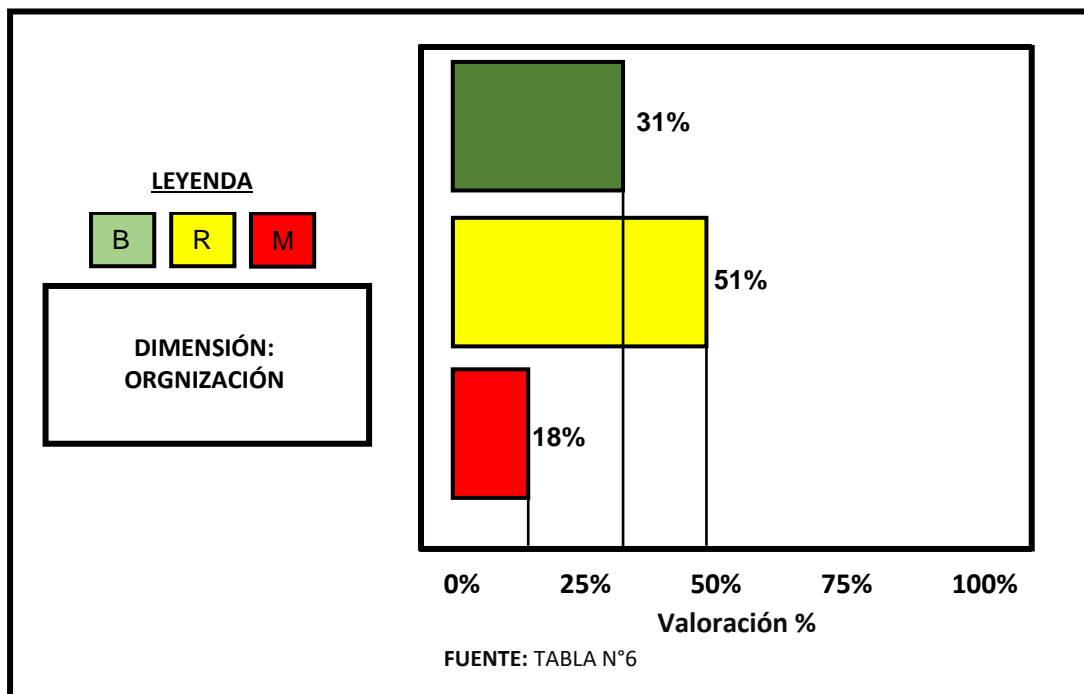
Tomando en cuenta los datos procesados correspondientes al Indicador: DETERMINAR OBJETIVO de la Variable Independiente, donde queda evidenciado que el 14% que equivale a 05 trabajadores marcaron la alternativa Malo; el 51% que equivale a 18 trabajadores marcaron la alternativa Regular y por último el 34% que equivale a 12 trabajadores marcaron la alternativa Bueno.

**TABLA N°6
RESULTADOS ANÁLIZADOS DE LA DIMENSIÓN E INDICADORES DE LA
VARIABLE INDEPENDIENTE**

DIMENSIÓN E INDICADORES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE									
DIMENSIÓN/INDICADORES		ORGANIZACIÓN		IDENTIDAD ESTRATÉGICA		IDENTIDAD ESTRUCTURAL		IDENTIDAD OPERACIONAL	
ESCALA DE VALORACIÓN	PUNTUACIÓN	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%
BUENO	11 – 15	11	31%	11	31%	14	40%	13	37%
REGULAR	05 – 10	18	51%	14	40%	14	40%	17	49%
MALO	01 – 05	06	18%	10	29%	07	20%	05	14%
TOTAL		35	100%	35	100%	35	100%	35	100%
MEDIA ARITMÉTICA		8.71		8.14		9.00		9.14	
DESVIACIÓN ESTANDAR		11.91		15.42		14.41		11.89	

FUENTE: Aplicación del Cuestionario

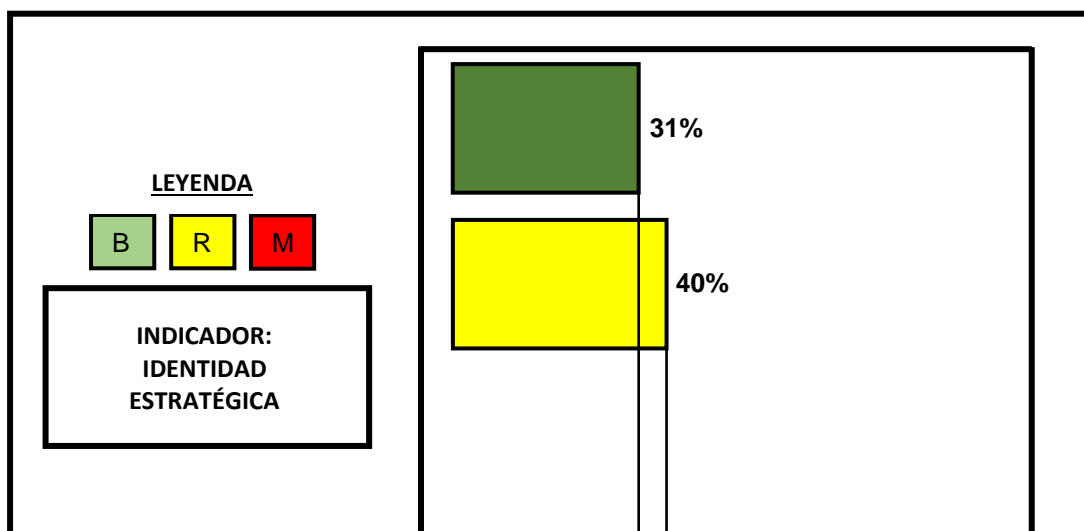
FIGURA N°7
RESULTADO DE LA DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN

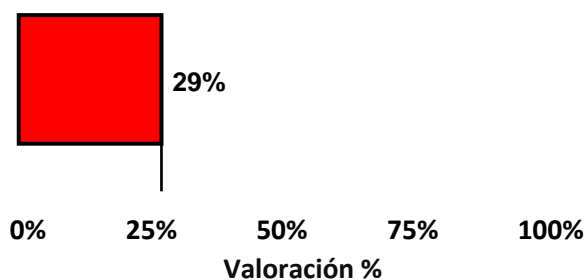


INTERPRETACIÓN:

Tomando en cuenta los datos procesados correspondientes a la Dimensión: ORGANIZACIÓN de la Variable Independiente, donde queda evidenciado que el 18% que equivale a 06 trabajadores marcaron la alternativa Malo; el 51% que equivale a 18 trabajadores marcaron la alternativa Regular y por último el 31% que equivale a 11 trabajadores marcaron la alternativa Bueno.

FIGURA N°8
RESULTADO DEL INDICADOR IDENTIDAD ESTRATÉGICA



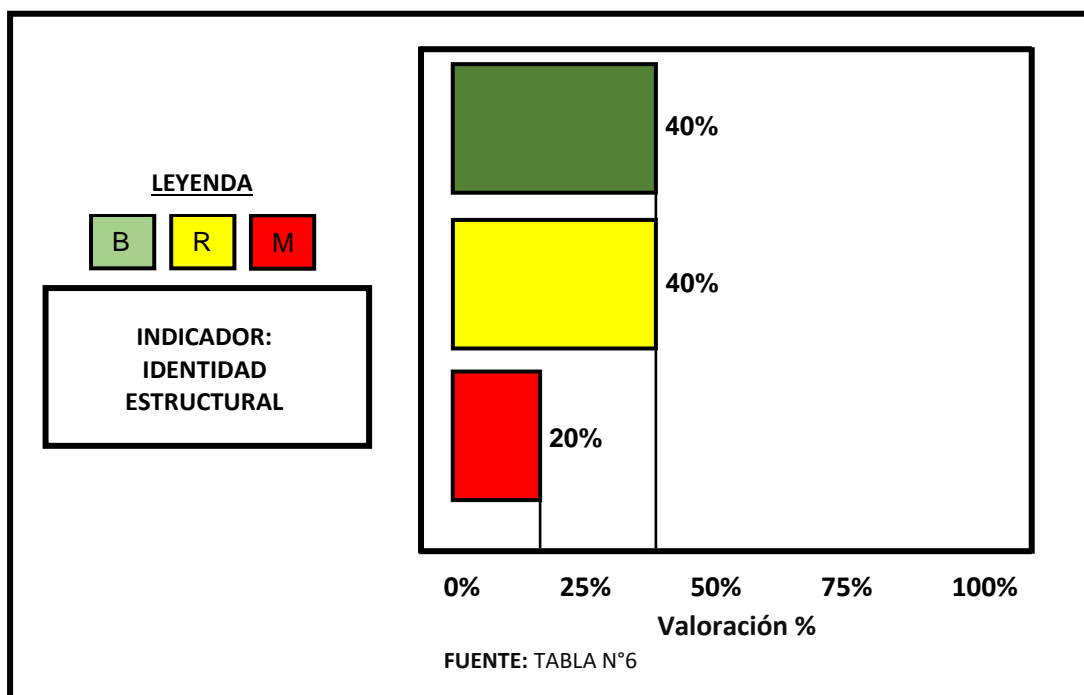


FUENTE: TABLA N°6

INTERPRETACIÓN:

Tomando en cuenta los datos procesados correspondientes al Indicador: IDENTIDAD ESTRATÉGICA de la Variable Independiente, donde queda evidenciado que el 29% que equivale a 10 trabajadores marcaron la alternativa Malo; el 40% que equivale a 14 trabajadores marcaron la alternativa Regular y por último el 31% que equivale a 11 trabajadores marcaron la alternativa Bueno.

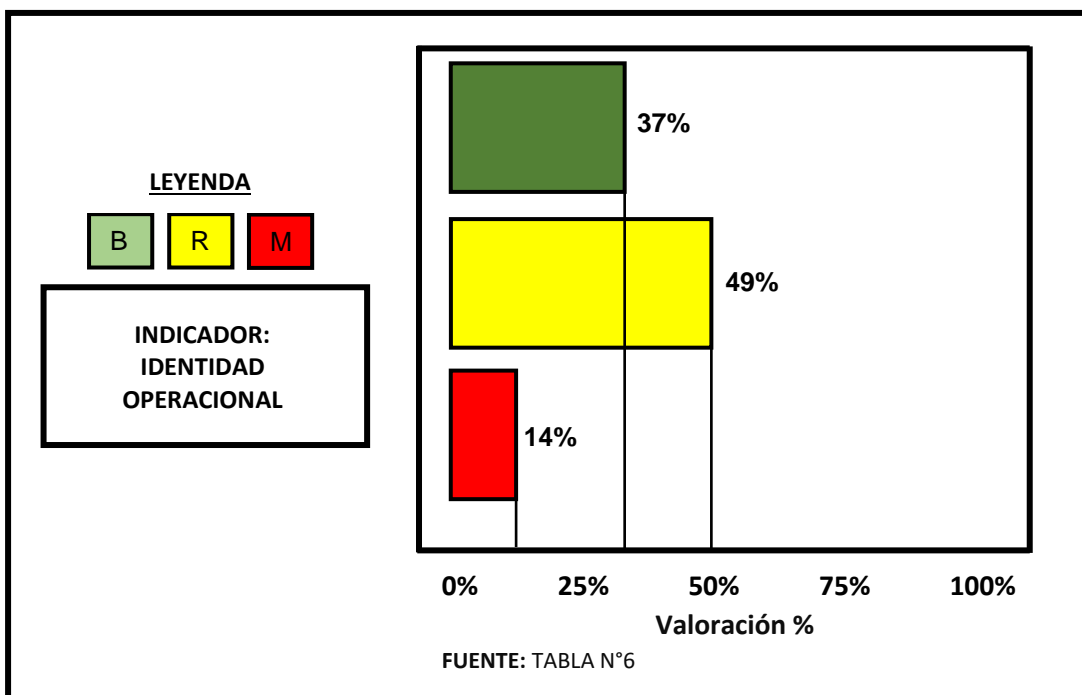
FIGURA N°9
RESULTADO DEL INDICADOR IDENTIDAD ESTRUCTURAL



INTERPRETACIÓN:

Tomando en cuenta los datos procesados correspondientes al Indicador: IDENTIDAD ESTRUCTURAL de la Variable Independiente, donde queda evidenciado que el 20% que equivale a 07 trabajadores marcaron la alternativa Malo; el 40% que equivale a 14 trabajadores marcaron la alternativa Regular y por último el 40% que equivale a 14 trabajadores marcaron la alternativa Bueno.

FIGURA N°10
RESULTADO DEL INDICADOR IDENTIDAD OPERACIONAL



INTERPRETACIÓN:

Tomando en cuenta los datos procesados correspondientes al Indicador: IDENTIDAD OPERACIONAL de la Variable Independiente, donde queda evidenciado que el 14% que equivale a 05 trabajadores marcaron la alternativa Malo; el 49% que equivale a 17 trabajadores marcaron la alternativa Regular y por último el 37% que equivale a 13 trabajadores marcaron la alternativa Bueno.

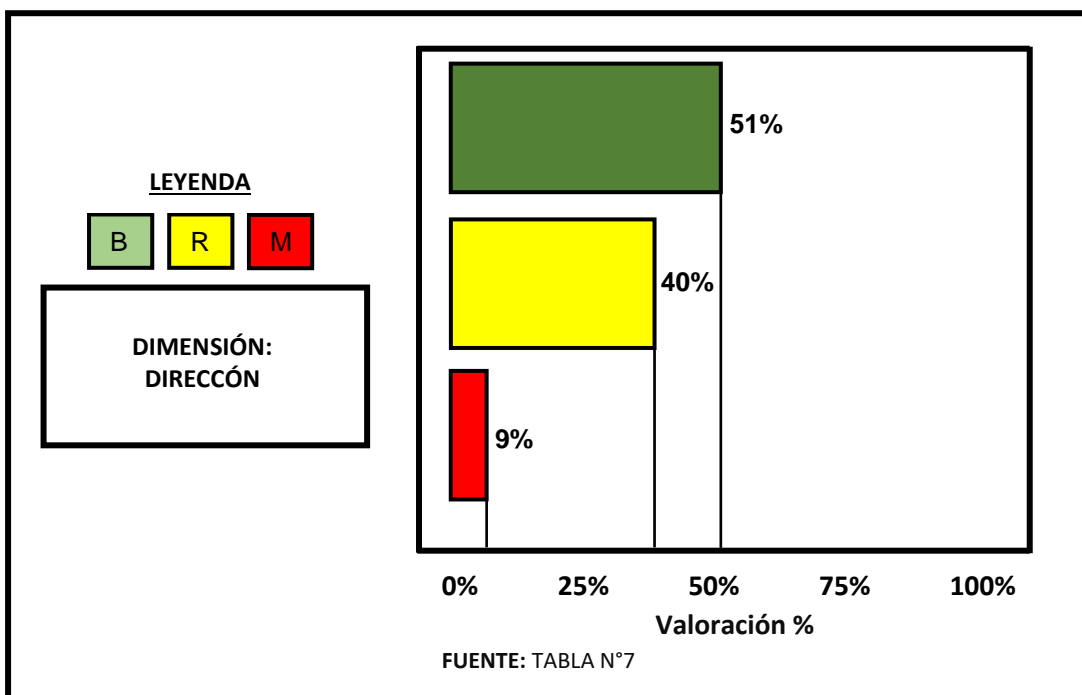
**TABLA N°7
RESULTADOS ANÁLIZADOS DE LA DIMENSIÓN E INDICADORES DE LA
VARIABLE INDEPENDIENTE**

DIMENSIÓN E INDICADORES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE									
DIMENSIÓN/INDICADORES		DIRECCIÓN		SOCIALIDAD		PERSPECTIVA HUMANISTA		ACTITUDES PERSONALES	
ESCALA DE VALORACIÓN	PUNTUACIÓN	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%
BUENO	11 – 15	18	51%	15	43%	15	43%	14	40%
REGULAR	05 – 10	14	40%	15	43%	12	34%	14	40%
MALO	01 – 05	03	09%	05	14%	08	23%	07	20%
TOTAL		35	100%	35	100%	35	100%	35	100%
MEDIA ARITMÉTICA		14.10		9.43		9.00		9.00	
DESVIACIÓN ESTANDAR		10.71		15.61		15.88		14.41	

FUENTE: Aplicación del Cuestionario

FIGURA N°11

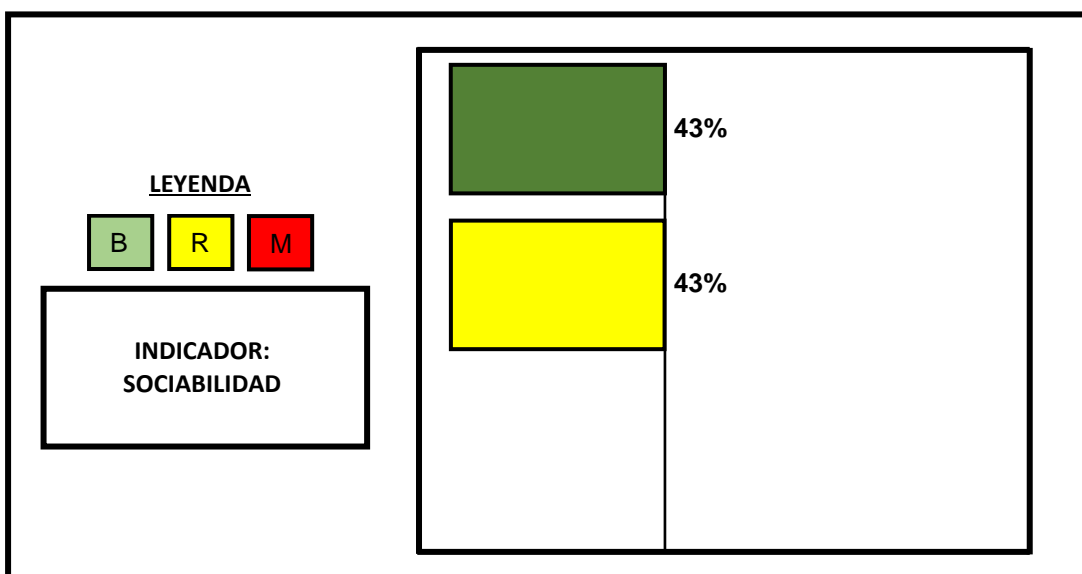
RESULTADO DE LA DIMENSIÓN DIRECCIÓN

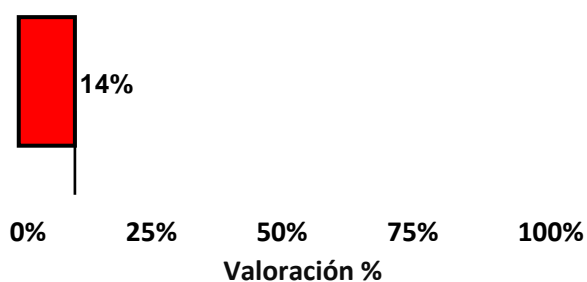


INTERPRETACIÓN:

Tomando en cuenta los datos procesados correspondientes a la Dimensión: DIRECCIÓN de la Variable Independiente, donde queda evidenciado que el 9% que equivale a 03 trabajadores marcaron la alternativa Malo; el 40% que equivale a 14 trabajadores marcaron la alternativa Regular y por último el 51% que equivale a 18 trabajadores marcaron la alternativa Bueno.

FIGURA N°12
RESULTADO DEL INDICADOR SOCIABILIDAD



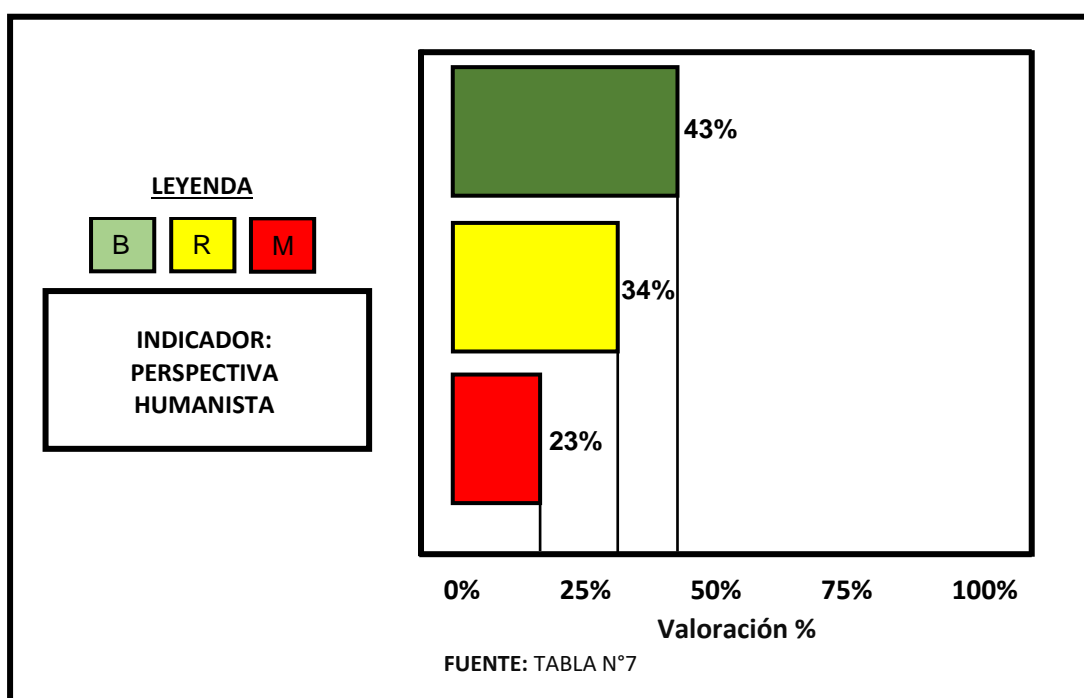


FUENTE: TABLA N°7

INTERPRETACIÓN:

Tomando en cuenta los datos procesados correspondientes al Indicador: SOCIABILIDAD de la Variable Independiente, donde queda evidenciado que el 14% que equivale a 05 trabajadores marcaron la alternativa Malo; el 43% que equivale a 15 trabajadores marcaron la alternativa Regular y por último el 43% que equivale a 15 trabajadores marcaron la alternativa Bueno.

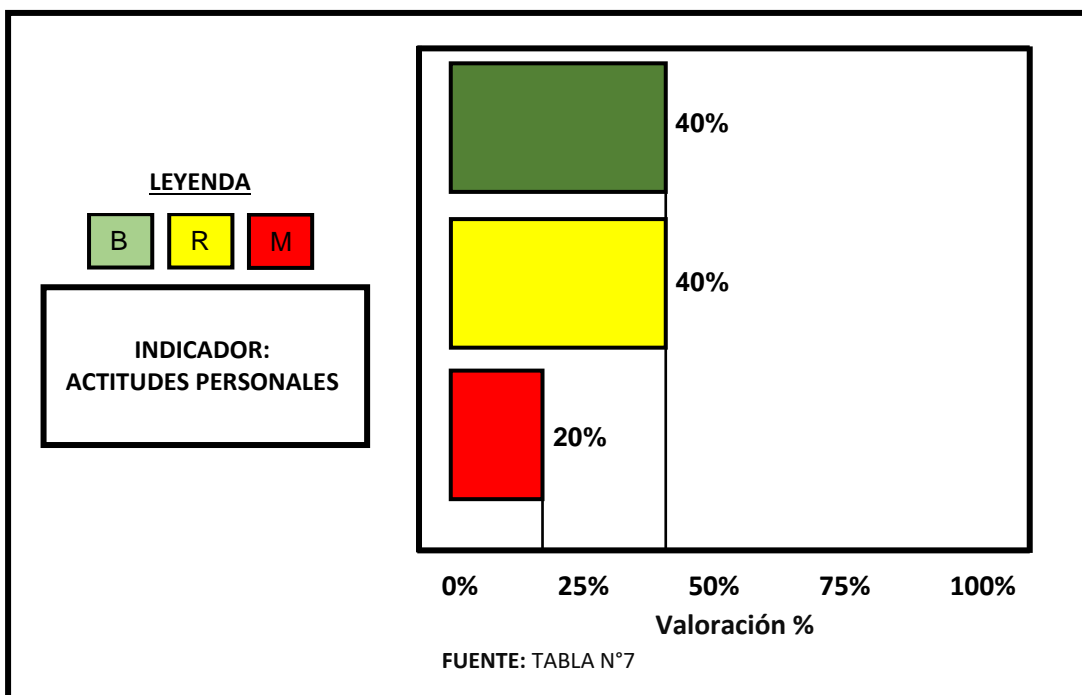
FIGURA N°13
RESULTADO DEL INDICADOR PERSPECTIVA HUMANISTA



INTERPRETACIÓN:

Tomando en cuenta los datos procesados correspondientes al Indicador: PERSPECTIVA HUMANISTA de la Variable Independiente, donde queda evidenciado que el 23% que equivale a 08 trabajadores marcaron la alternativa Malo; el 34% que equivale a 12 trabajadores marcaron la alternativa Regular y por último el 43% que equivale a 15 trabajadores marcaron la alternativa Bueno.

FIGURA N°14
RESULTADO DEL INDICADOR ACTITUDES PERSONALES



INTERPRETACIÓN:

Tomando en cuenta los datos procesados correspondientes al Indicador: ACTITUDES PERSONALES de la Variable Independiente, donde queda evidenciado que el 20% que equivale a 07 trabajadores marcaron la alternativa Malo; el 40% que equivale a 14 trabajadores marcaron la alternativa Regular y por último el 40% que equivale a 14 trabajadores marcaron la alternativa Bueno.

3.1.3 Respetto a las Dimensiones e Indicadores de la Variable Dependiente:

El instrumento formulado (Cuestionario) en la investigación permitió obtener resultados respecto a la primera Dimensión: Implantar Estrategias y sus Indicadores: Estrategias Internas, Estrategias Externas y Estrategias Mixtas; segunda Dimensión: Sistema Formal de Control y sus Indicadores: Control Sistemática, Control Dinámico y Control Genérico y la tercera Dimensión: Centro de Responsabilidades y sus Indicadores: Unidades de Servicio, Unidades de Operación y Unidades de Gestión; dimensiones e indicadores que pertenecen a la Variable Independiente. De esta forma la aplicación del instrumento (Cuestionario) se llevó a cabo de manera organizada tratando de reducir la subjetividad y evitar errores en la recogida de los datos para no perjudicar su proceso ni en la interpretación de resultados. La escala de calificación para las variables de estudio se indica a continuación:

ESCALA DE VALORACIÓN	PUNTUACIÓN
BUENO	11 - 15
REGULAR	06 - 10
MALO	01 - 05

En esta primera parte los resultados obtenidos del instrumento respecto a las dimensiones e indicadores de la variable independiente se presentan en la siguiente tabla:

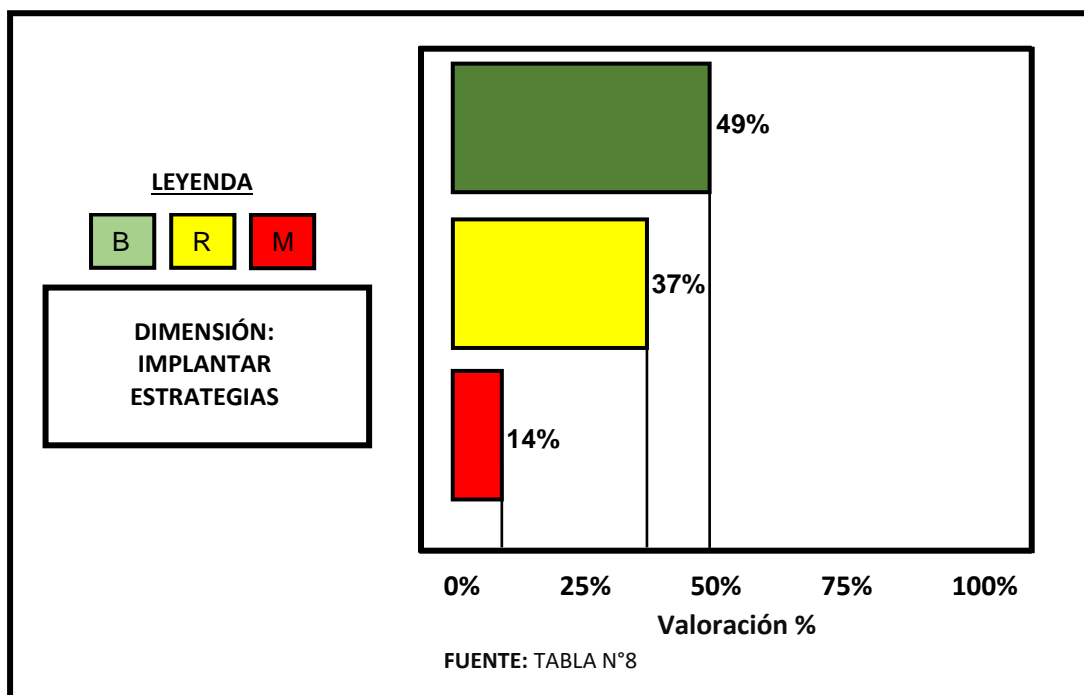
TABLA N°8
RESULTADOS ANÁLIZADOS DE LA DIMENSIÓN E INDICADORES DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

DIMENSIÓN E INDICADORES DE LA VARIABLE DEPENDIENTE									
DIMENSIÓN/INDICADORES		IMPLANTAR ESTRATEGIAS		ESTRATEGIAS INTERNAS		ESTRATEGIAS EXTERNAS		ESTRATEGIAS MIXTAS	
ESCALA DE VALORACIÓN	PUNTUACIÓN	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%
BUENO	11 – 15	17	49%	14	40%	16	46%	13	37%
REGULAR	05 – 10	13	37%	14	40%	12	34%	13	37%
MALO	01 – 05	05	14%	07	20%	07	20%	09	26%
TOTAL		35	100%	35	100%	35	100%	35	100%
MEDIA ARITMÉTICA		9.71		9.00		9.29		8.57	
DESVIACIÓN ESTANDAR		13.15		15.21		15.21		15.84	

FUENTE: Aplicación del Cuestionario

FIGURA N°15

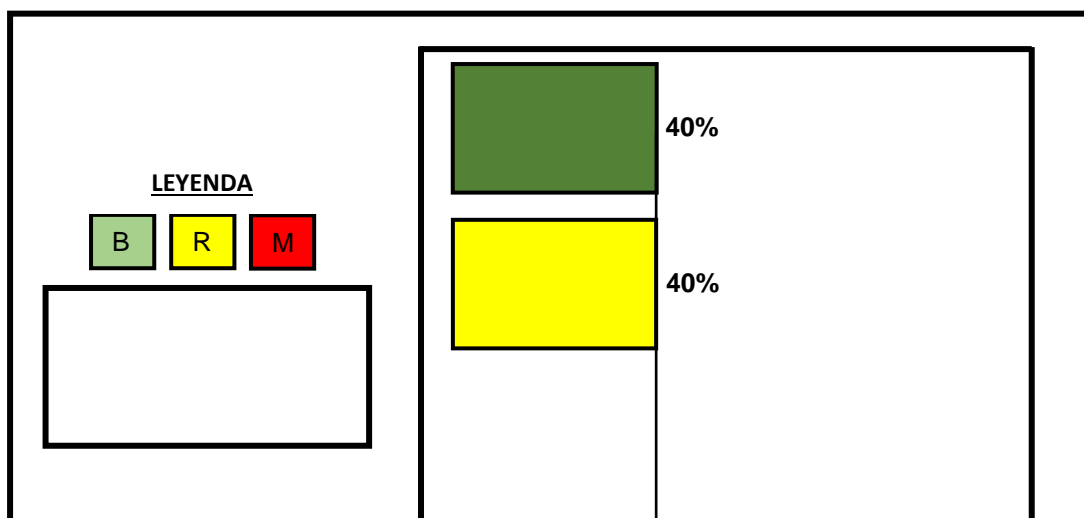
RESULTADO DE LA DIMENSIÓN IMPLANTAR ESTRATEGIAS



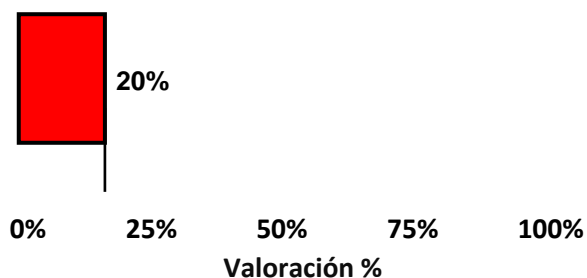
INTERPRETACIÓN:

Tomando en cuenta los datos procesados correspondientes a la Dimensión: IMPLANTAR ESTRATEGIAS de la Variable dependiente, donde queda evidenciado que el 14% que equivale a 05 trabajadores marcaron la alternativa Malo; el 37% que equivale a 13 trabajadores marcaron la alternativa Regular y por último el 49% que equivale a 17 trabajadores marcaron la alternativa Bueno.

FIGURA N°16 RESULTADO DEL INDICADOR ESTRATEGIAS INTERNAS



**INDICADOR:
ESTRATEGIAS INTERNAS**

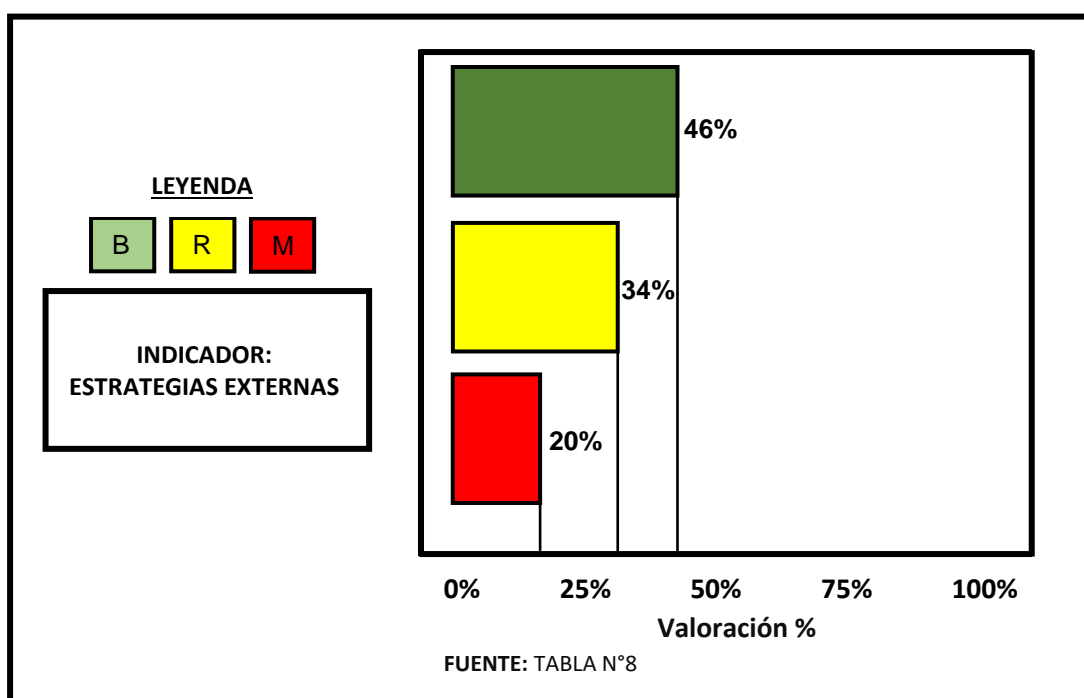


FUENTE: TABLA N°8

INTERPRETACIÓN:

Tomando en cuenta los datos procesados correspondientes al Indicador: ESTRATEGIAS INTERNAS de la Variable Dependiente, donde queda evidenciado que el 20% que equivale a 07 trabajadores marcaron la alternativa Malo; el 40% que equivale a 14 trabajadores marcaron la alternativa Regular y por último el 40% que equivale a 14 trabajadores marcaron la alternativa Bueno.

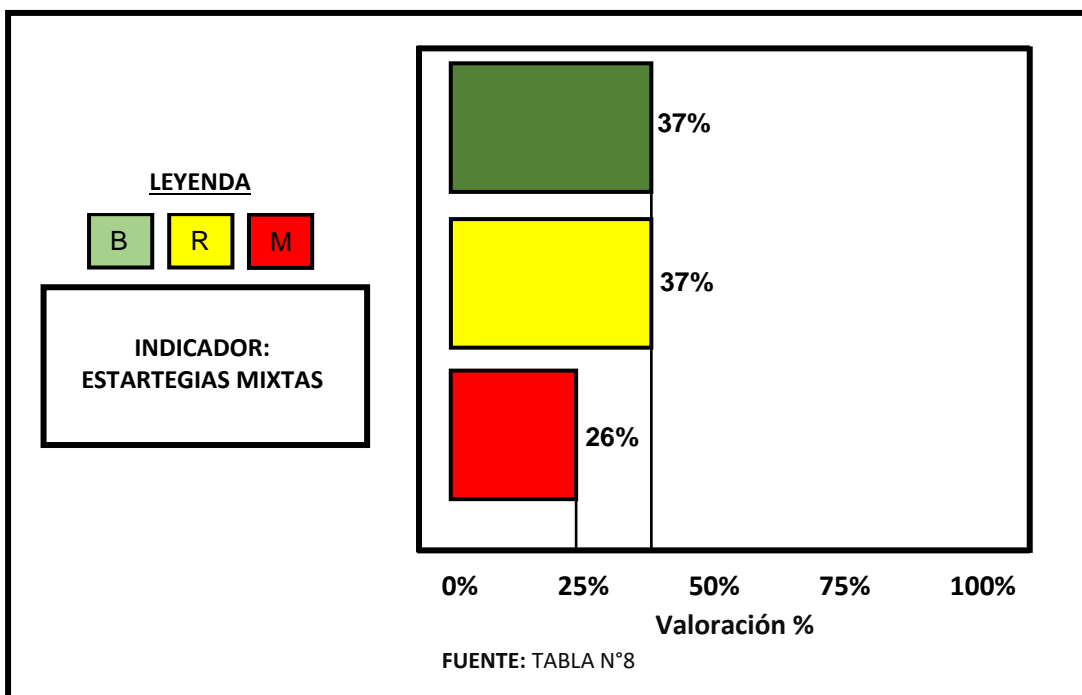
**FIGURA N°17
RESULTADO DEL INDICADOR ESTRATEGIAS EXTERNAS**



INTERPRETACIÓN:

Tomando en cuenta los datos procesados correspondientes al Indicador: ESTRATEGIAS EXTERNAS de la Variable Independiente, donde queda evidenciado que el 20% que equivale a 07 trabajadores marcaron la alternativa Malo; el 34% que equivale a 12 trabajadores marcaron la alternativa Regular y por último el 46% que equivale a 16 trabajadores marcaron la alternativa Bueno.

FIGURA N°18
RESULTADO DEL INDICADOR ESTRATEGIAS MIXTAS



INTERPRETACIÓN:

Tomando en cuenta los datos procesados correspondientes al Indicador: EXTRATEGIAS MIXTAS de la Variable Dependiente, donde queda evidenciado que el 26% que equivale a 09 trabajadores marcaron la alternativa Malo; el 37% que equivale a 13 trabajadores marcaron la alternativa Regular y por último el 37% que equivale a 13 trabajadores marcaron la alternativa Bueno.

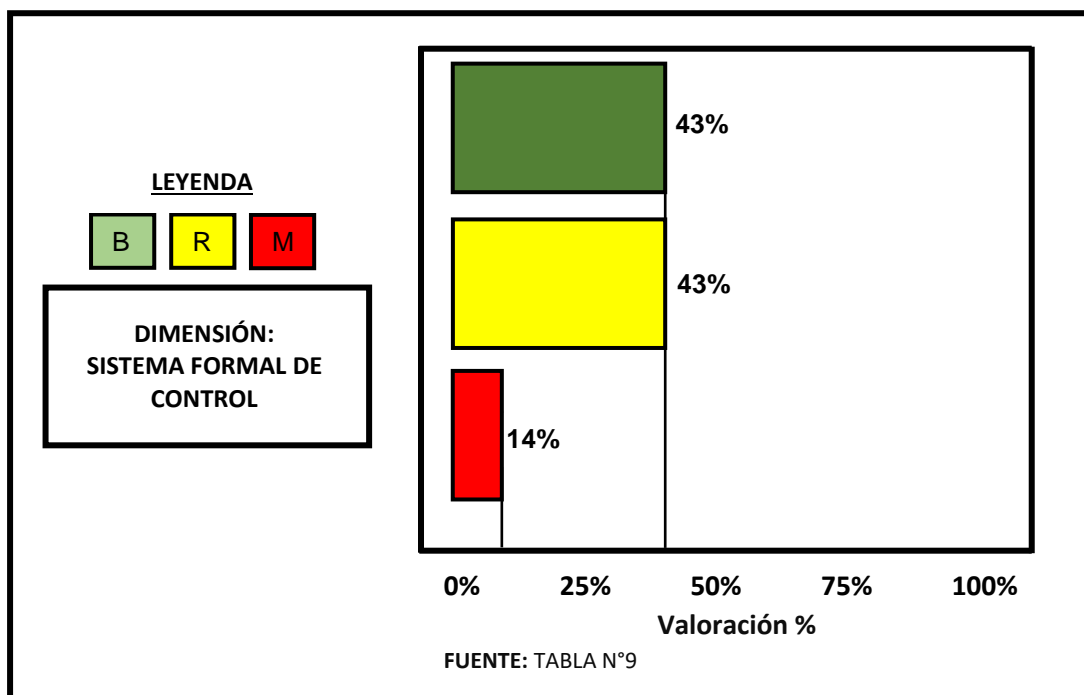
**TABLA N°9
RESULTADOS ANÁLIZADOS DE LA DIMENSIÓN E INDICADORES DE LA
VARIABLE DEPENDIENTE**

DIMENSIÓN E INDICADORES DE LA VARIABLE DEPENDIENTE									
DIMENSIÓN/INDICADORES		SISTEMA FORMAL DE CONTROL		CONTROL SISTEMÁTICO		CONTROL DINÁMICO		CONTROL GENÉRICO	
ESCALA DE VALORACIÓN	PUNTUACIÓN	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%
BUENO	11 – 15	15	43%	10	29%	14	40%	14	40%
REGULAR	05 – 10	15	43%	18	51%	14	40%	16	46%
MALO	01 – 05	05	14%	07	20%	07	20%	05	14%
TOTAL		35	100%	35	100%	35	100%	35	100%
MEDIA ARITMÉTICA		9.43		8.43		9.00		9.29	
DESVIACIÓN ESTANDAR		12.61		12.31		14.41		12.27	

FUENTE: Aplicación del Cuestionario

FIGURA N°19

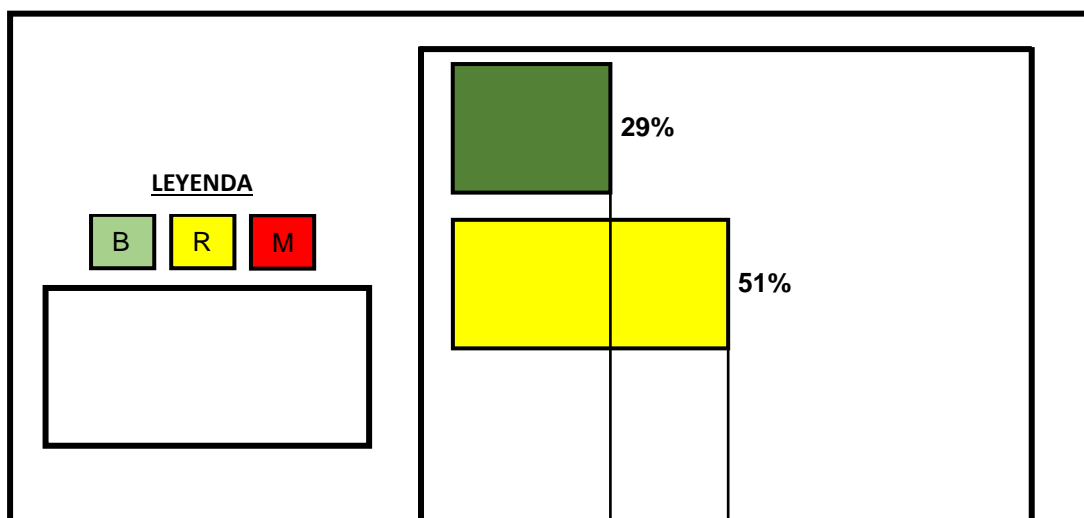
RESULTADO DE LA DIMENSIÓN SISTEMA FORMAL DE CONTROL



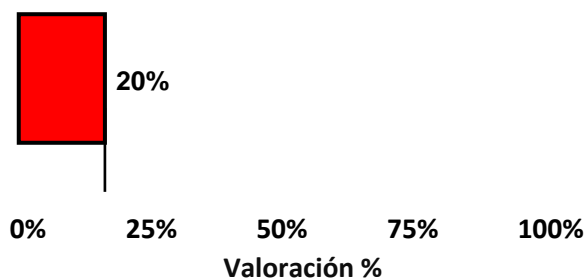
INTERPRETACIÓN:

Tomando en cuenta los datos procesados correspondientes a la Dimensión: SISTEMA FORMAL DE CONTROL de la Variable dependiente, donde queda evidenciado que el 14% que equivale a 05 trabajadores marcaron la alternativa Malo; el 43% que equivale a 15 trabajadores marcaron la alternativa Regular y por último el 43% que equivale a 15 trabajadores marcaron la alternativa Bueno.

FIGURA N°20
RESULTADO DEL INDICADOR CONTROL SISTEMÁTICO



INDICADOR:
CONTROL SISTEMÁTICO

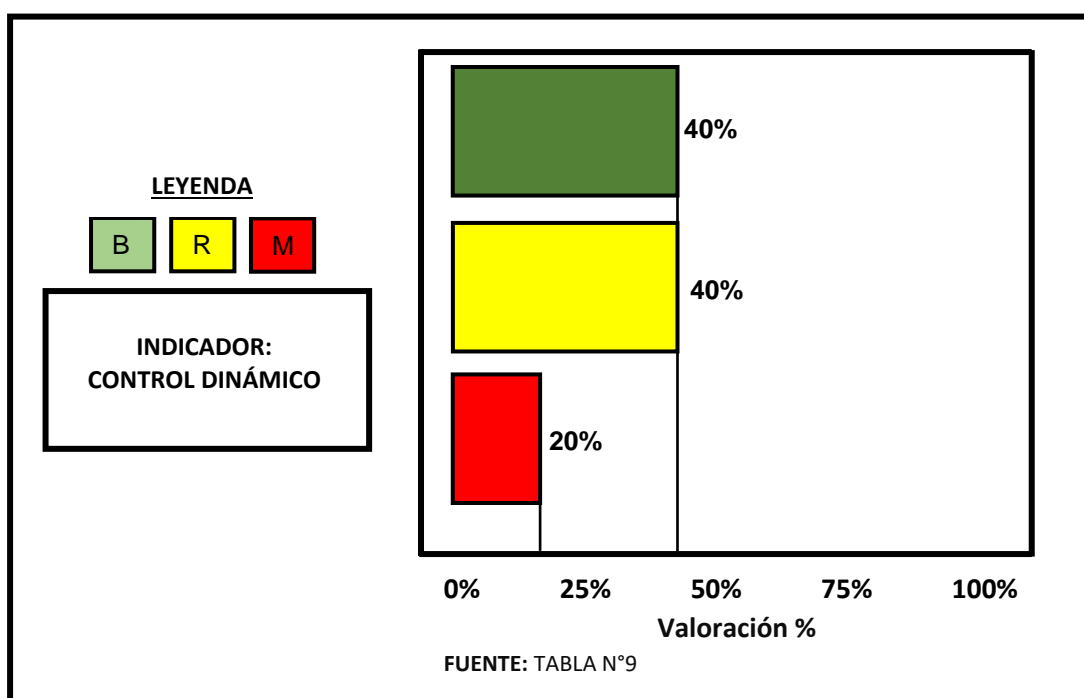


FUENTE: TABLA N°9

INTERPRETACIÓN:

Tomando en cuenta los datos procesados correspondientes al Indicador: CONTROL SISTEMÁTICO de la Variable Dependiente, donde queda evidenciado que el 20% que equivale a 07 trabajadores marcaron la alternativa Malo; el 51% que equivale a 18 trabajadores marcaron la alternativa Regular y por último el 29% que equivale a 10 trabajadores marcaron la alternativa Bueno.

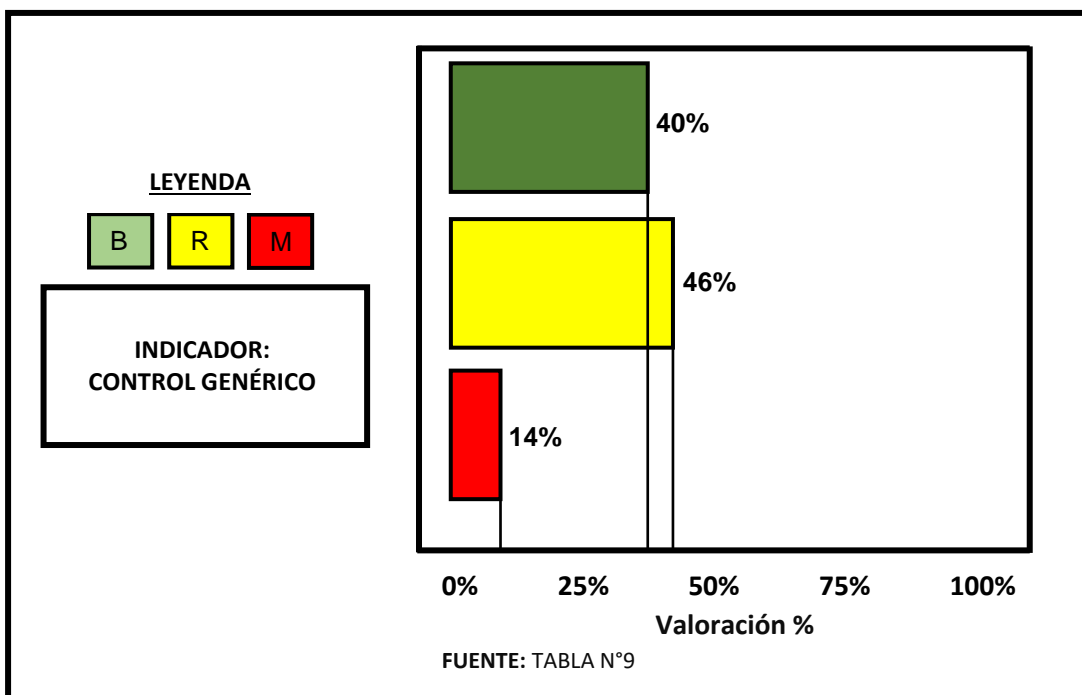
FIGURA N°21
RESULTADO DEL INDICADOR CONTROL DINÁMICO



INTERPRETACIÓN:

Tomando en cuenta los datos procesados correspondientes al Indicador: CONTROL DINÁMICO de la Variable Independiente, donde queda evidenciado que el 20% que equivale a 07 trabajadores marcaron la alternativa Malo; el 40% que equivale a 14 trabajadores marcaron la alternativa Regular y por último el 40% que equivale a 14 trabajadores marcaron la alternativa Bueno.

FIGURA N°22
RESULTADO DEL INDICADOR CONTROL GENÉRICO



INTERPRETACIÓN:

Tomando en cuenta los datos procesados correspondientes al Indicador: CONTROL GENÉRICO de la Variable Dependiente, donde queda evidenciado que el 14% que equivale a 05 trabajadores marcaron la alternativa Malo; el 46% que equivale a 16 trabajadores marcaron la alternativa Regular y por último el 40% que equivale a 14 trabajadores marcaron la alternativa Bueno.

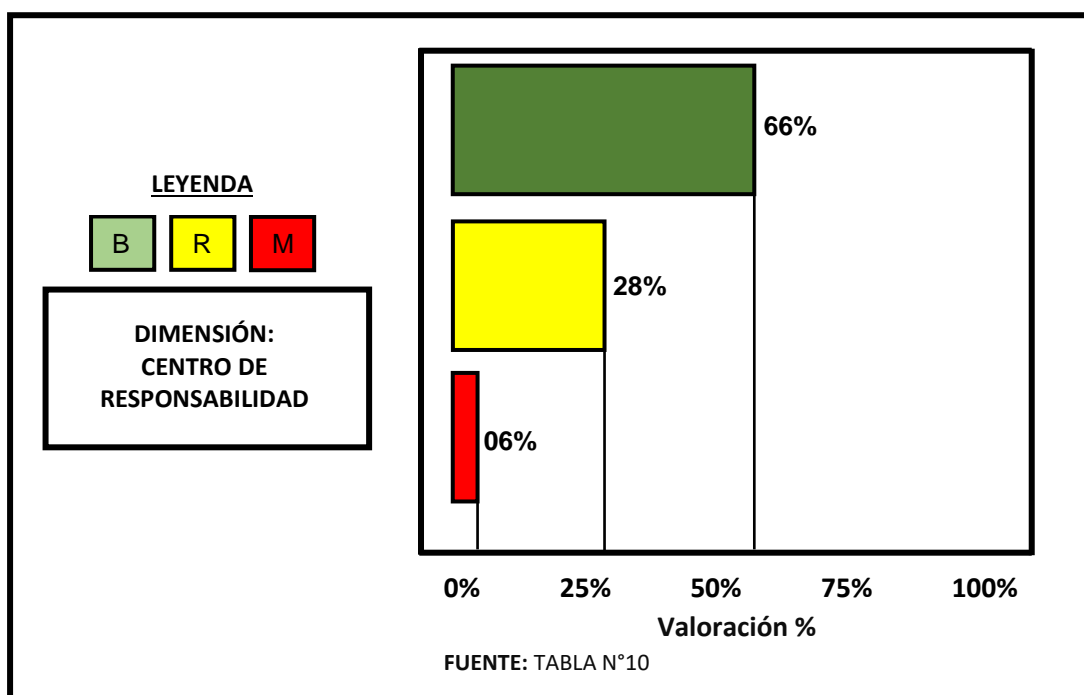
**TABLA N°10
RESULTADOS ANÁLIZADOS DE LA DIMENSIÓN E INDICADORES DE LA
VARIABLE DEPENDIENTE**

DIMENSIÓN E INDICADORES DE LA VARIABLE DEPENDIENTE									
DIMENSIÓN/INDICADORES		CENTRO DE RESPONSABILIDAD		UNIDADES DE SERVICIO		UNIDADES DE OPERACIONES		UNIDADES DE GESTIÓN	
ESCALA DE VALORACIÓN	PUNTUACIÓN	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%
BUENO	11 – 15	23	66%	22	63%	15	43%	13	37%
REGULAR	05 – 10	10	28%	10	29%	15	43%	13	37%
MALO	01 – 05	02	06%	03	08%	05	14%	08	23%
TOTAL		35	100%	35	100%	35	100%	35	100%
MEDIA ARITMÉTICA		11.00		10.71		9.43		8.49	
DESVIACIÓN ESTANDAR		9.12		10.80		12.61		15.41	

FUENTE: Aplicación del Cuestionario

FIGURA N°23

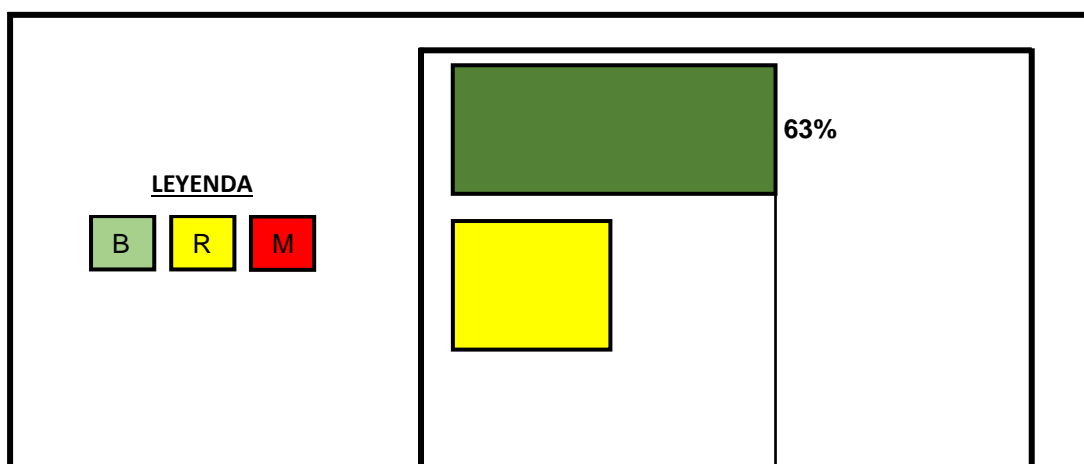
RESULTADO DE LA DIMENSIÓN CENTRO DE RESPONSABILIDAD

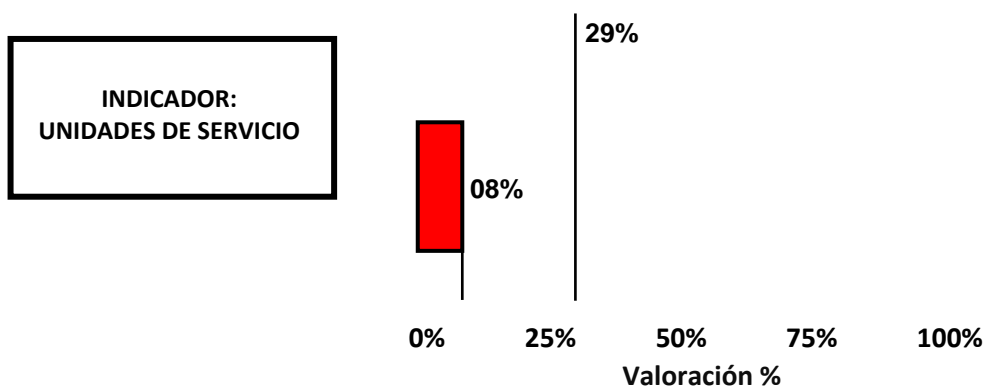


INTERPRETACIÓN:

Tomando en cuenta los datos procesados correspondientes a la Dimensión: CENTRO DE RESPONSABILIDAD de la Variable dependiente, donde queda evidenciado que el 06% que equivale a 02 trabajadores marcaron la alternativa Malo; el 28% que equivale a 10 trabajadores marcaron la alternativa Regular y por último el 66% que equivale a 23 trabajadores marcaron la alternativa Bueno.

FIGURA N°24
RESULTADO DEL INDICADOR UNIDADES DE SERVICIO



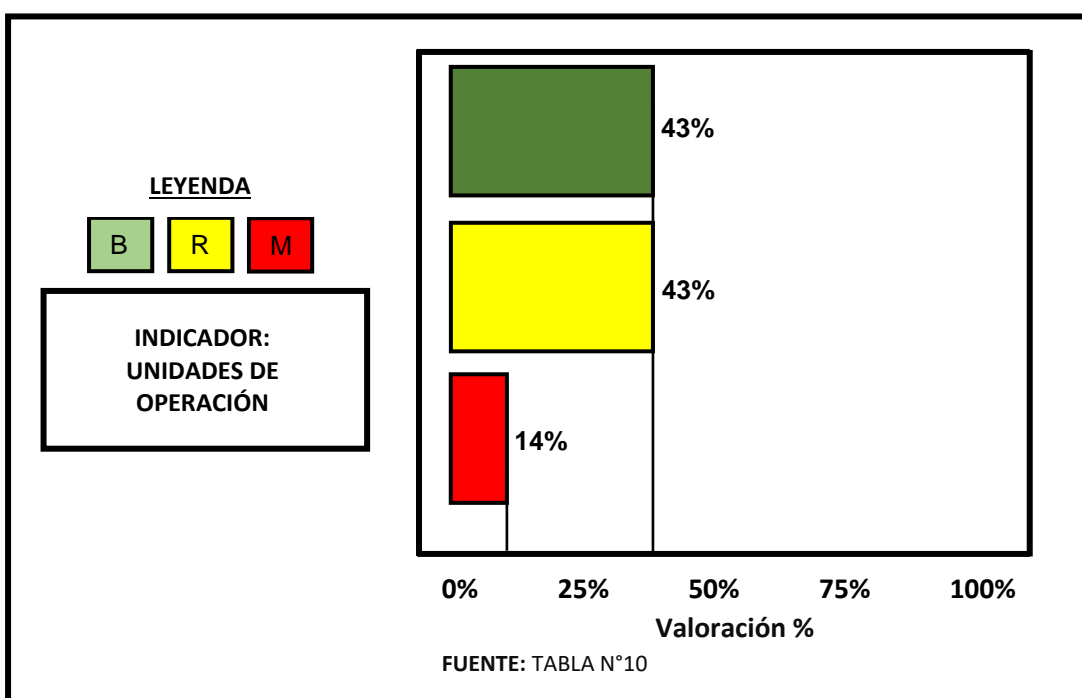


FUENTE: TABLA N°10

INTERPRETACIÓN:

Tomando en cuenta los datos procesados correspondientes al Indicador: UNIDADES DE SERVICIO de la Variable Dependiente, donde queda evidenciado que el 08% que equivale a 03 trabajadores marcaron la alternativa Malo; el 29% que equivale a 10 trabajadores marcaron la alternativa Regular y por último el 63% que equivale a 22 trabajadores marcaron la alternativa Bueno.

**FIGURA N°25
RESULTADO DEL INDICADOR UNIDADES DE OPERACIÓN**

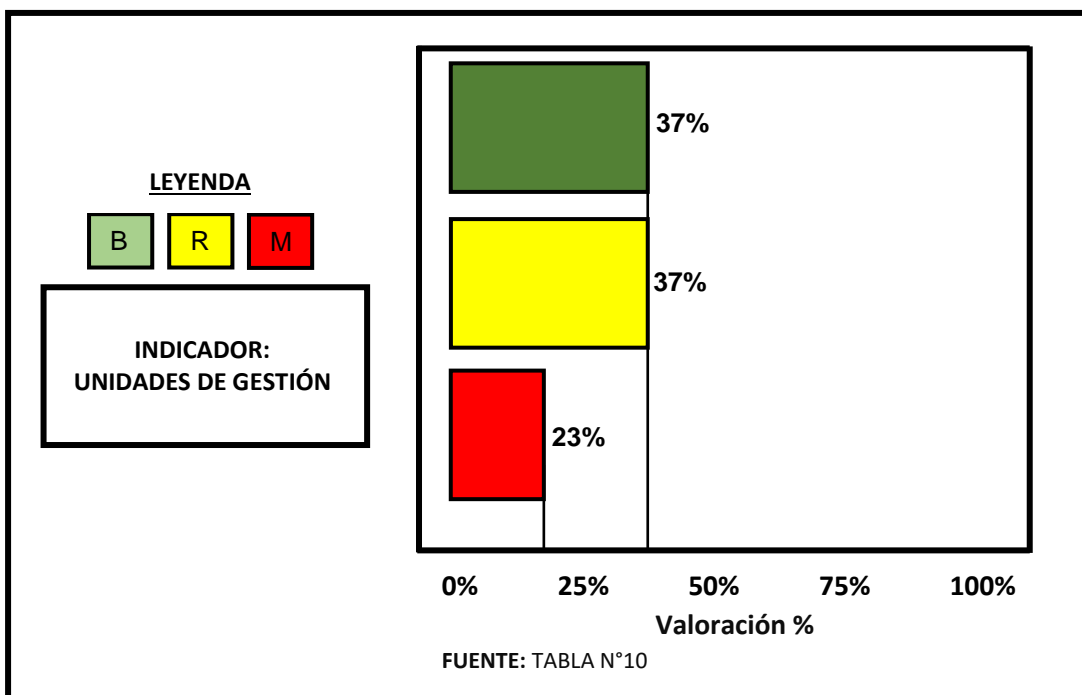


FUENTE: TABLA N°10

INTERPRETACIÓN:

Tomando en cuenta los datos procesados correspondientes al Indicador: UNIDADES DE OPERACIÓN de la Variable Independiente, donde queda evidenciado que el 14% que equivale a 05 trabajadores marcaron la alternativa Malo; el 43% que equivale a 15 trabajadores marcaron la alternativa Regular y por último el 43% que equivale a 15 trabajadores marcaron la alternativa Bueno.

FIGURA N°26
RESULTADO DEL INDICADOR UNIDADES DE GESTIÓN



INTERPRETACIÓN:

Tomando en cuenta los datos procesados correspondientes al Indicador: UNIDADES DE GESTIÓN de la Variable Dependiente, donde queda evidenciado que el 23% que equivale a 08 trabajadores marcaron la alternativa Malo; el 37% que equivale a 13 trabajadores marcaron la alternativa Regular y por último el 37% que equivale a 13 trabajadores marcaron la alternativa Bueno.

3.1.4 Contrastación de las Hipótesis:**➤ Formulación de la Hipótesis General:**

Ha: La gestión administrativa si se relaciona significativamente en los sistemas de control de los procesos en la empresa OEM Controls SAC en la ciudad de Lima 2019.

Ho: La gestión administrativa no se relaciona significativamente en los sistemas de control de los procesos en la empresa OEM Controls SAC en la ciudad de Lima 2019.

▪ **Margen de Error:** 0.05

▪ **Estadístico de Prueba:**

a) **Establecer el nivel de significación:**

La tabla posee: 3 filas y 2 columnas $(F-1)*(C-1) = 2 = G.L.$

b) **Cálculo de la frecuencia observada:**

ESCALA	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	SISTEMA DE CONTROL	TOTAL
MALO	04	05	09
REGULAR	08	10	18
BUENO	23	20	43
TOTAL	35	35	70

c) Cálculo de la frecuencia teórica:

ESCALA	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	SISTEMA DE CONTROL
MALO	4.5	4.5
REGULAR	9	9
BUENO	21.5	21.5

d) Calculando el CHI CUADRADO:

$$\sum \frac{(O - E)^2}{E} = 0.5426$$

e) Se utiliza la distribución del CHI CUADRADO:

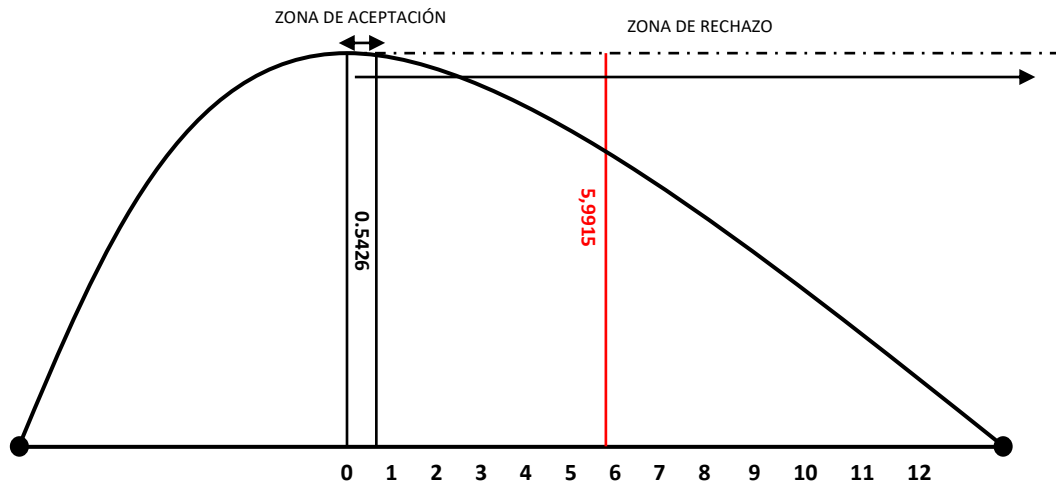
TABLA DE DISTRIBUCIÓN CHI CUADRADO X ²							
V/P	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,815	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,266	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,1194	12,5916	10,6446
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,017
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,666	19,0228	16,919	14,6837
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,307	15,7872

Se ubica el grado de libertad con el α y su intersección es: (2 y 0.05) = **5,9915**

$$0.5426 < 5,9915$$

Chi calculado Chi crítico

▪ Gráfica:



▪ **Decisión:**

Se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula, es decir: La gestión administrativa no se relaciona significativamente en los sistemas de control de los procesos en la empresa OEM Controls SAC en la ciudad de Lima 2019.

➤ **Formulación de las Hipótesis Secundarias:**

Hipótesis Secundaria N°1:

Ha: La planeación si se relaciona significativamente con los sistemas de control de los procesos de la empresa OEM Controls SAC en la ciudad de Lima 2019.

Ho: La planeación no se relaciona significativamente con los sistemas de control de los procesos de la empresa OEM Controls SAC en la ciudad de Lima 2019.

▪ **Nivel de Confianza:** 0.05

▪ **Estadístico de Prueba:**

a) **Establecer el nivel de significación:**

La tabla posee: 3 filas y 2 columnas $(F-1)*(C-1) = 2 = G.L.$

b) **Cálculo de la frecuencia observada:**

ESCALA	LA PLANEACIÓN	SISTEMA DE CONTROL	TOTAL
MALO	13	05	18
REGULAR	17	10	27
BUENO	05	20	25
TOTAL	35	35	70

c) Cálculo de la frecuencia teórica:

ESCALA	LA PLANEACIÓN	SISTEMA DE CONTROL
MALO	09	09
REGULAR	13.5	13.5
BUENO	12.5	12.5

d) Calculando el CHI CUADRADO:

$$\sum \frac{(O - E)^2}{E} = 14.3704$$

e) Se utiliza la distribución del CHI CUADRADO:

TABLA DE DISTRIBUCIÓN CHI CUADRADO X ²							
V/P	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,815	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,266	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,1194	12,5916	10,6446
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,017
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,666	19,0228	16,919	14,6837
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,307	15,7872

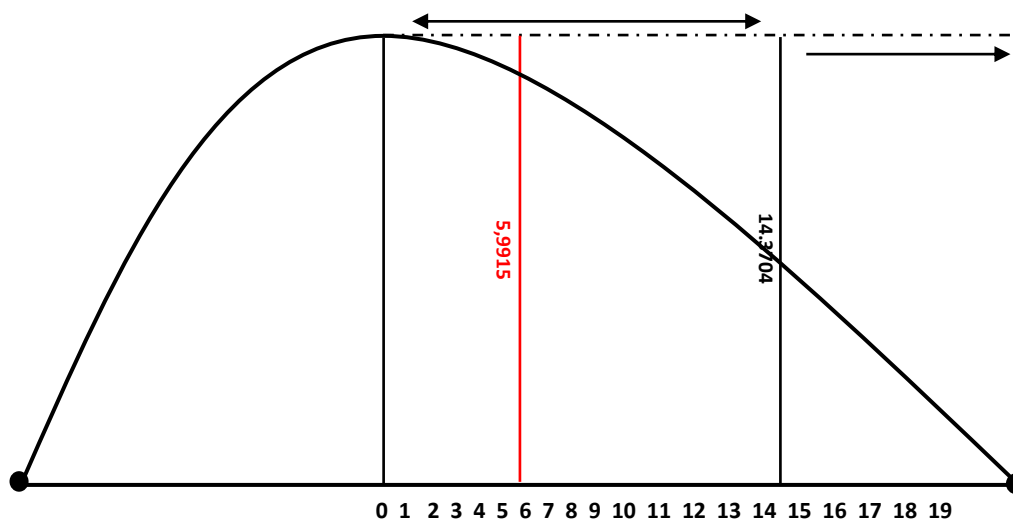
Se ubica el grado de libertad con el α y su intersección es: (6 y 0.05) = **12,5916**

14.3704 > 5,9915
Chi calculado > **Chi critico**

▪ Gráfica:

ZONA DE ACEPTACIÓN

ZONA DE RECHAZO



▪ **Decisión:**

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir: La planeación si se relaciona significativamente con los sistemas de control de los procesos de la empresa OEM Controls SAC en la ciudad de Lima 2019.

Hipótesis Secundaria N°2

Ha: La organización si se relaciona significativamente con los sistemas de control de los procesos de la empresa OEM Controls SAC en la ciudad de Lima 2019.

Ho: La organización no se relaciona significativamente con los sistemas de control de los procesos de la empresa OEM Controls SAC en la ciudad de Lima 2019.

▪ **Nivel de Confianza:** 0.05

▪ **Estadístico de Prueba:**

a) **Establecer el nivel de significación:**

La tabla posee: 3 filas y 2 columnas $(F-1)*(C-1) = 2 = G.L.$

b) **Cálculo de la frecuencia observada:**

ESCALA	LA ORAGNIZACIÓN	SISTEMAS DE CONTROL	TOTAL

MALO	06	05	11
REGULAR	18	10	28
BUENO	11	20	31
TOTAL	35	35	70

c) Cálculo de la frecuencia teórica:

ESCALA	LA ORAGNIZACIÓN	SISTEMAS DE CONTROL
MALO	5.5	5.5
REGULAR	14	14
BUENO	15.5	15.5

d) Calculando el CHI CUADRADO:

$$\sum \frac{(O - E)^2}{E} = 4.9895$$

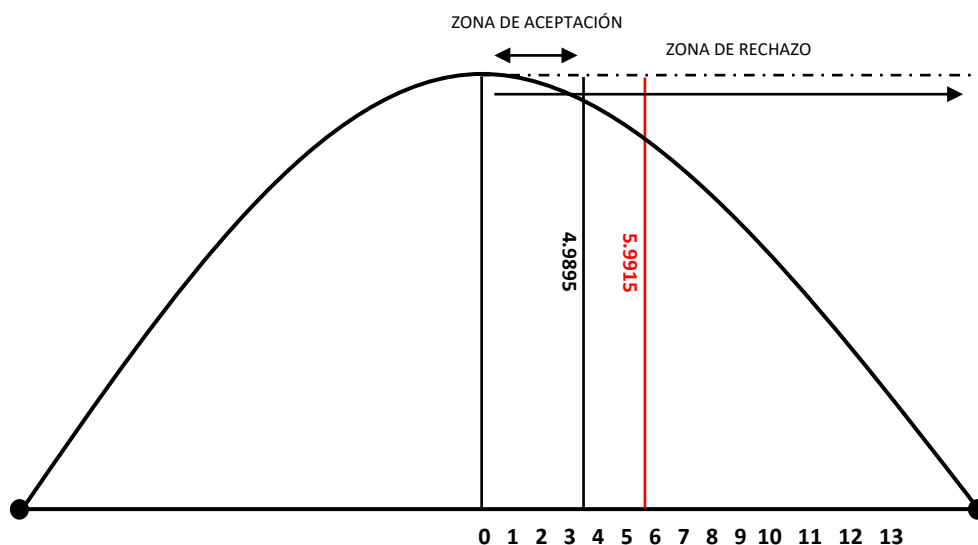
e) Se utiliza la distribución del CHI CUADRADO:

TABLA DE DISTRIBUCIÓN CHI CUADRADO X ²							
V/P	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,815	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,266	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,1194	12,5916	10,6446
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,017
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,666	19,0228	16,919	14,6837
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,307	15,7872

Se ubica el grado de libertad con el α y su intersección es: (2 y 0.05) = **12,5916**

4.9895 > 5.9915
Chi calculado > **Chi critico**

▪ Gráfica:



▪ **Decisión:**

Se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula, es decir: La organización no se relaciona significativamente con los sistemas de control de los procesos de la empresa OEM Controls SAC en la ciudad de Lima 2019.

Hipótesis Secundaria N°3

Ha: La dirección si se relaciona significativamente con los sistemas de control de los procesos de la empresa OEM Controls SAC en la ciudad de Lima 2019.

Ho: La dirección no se relaciona significativamente con los sistemas de control de los procesos de la empresa OEM Controls SAC en la ciudad de Lima 2019.

▪ **Nivel de Confianza:** 0.05

▪ **Estadístico de Prueba:**

a) **Establecer el nivel de significación:**

La tabla posee: 3 filas y 2 columnas $(F-1)*(C-1) = 2 = G.L.$

b) **Cálculo de la frecuencia observada:**

ESCALA	LA DIRECCIÓN	SISTEMAS DE CONTROL	TOTAL

MALO	03	05	08
REGULAR	14	10	24
BUENO	18	20	38
TOTAL	35	35	70

c) Cálculo de la frecuencia teórica:

ESCALA	LA DIRECCIÓN	SISTEMAS DE CONTROL
MALO	4	4
REGULAR	12	12
BUENO	19	19

d) Calculando el CHI CUADRADO:

$$\sum \frac{(O - E)^2}{E} = 1.2719$$

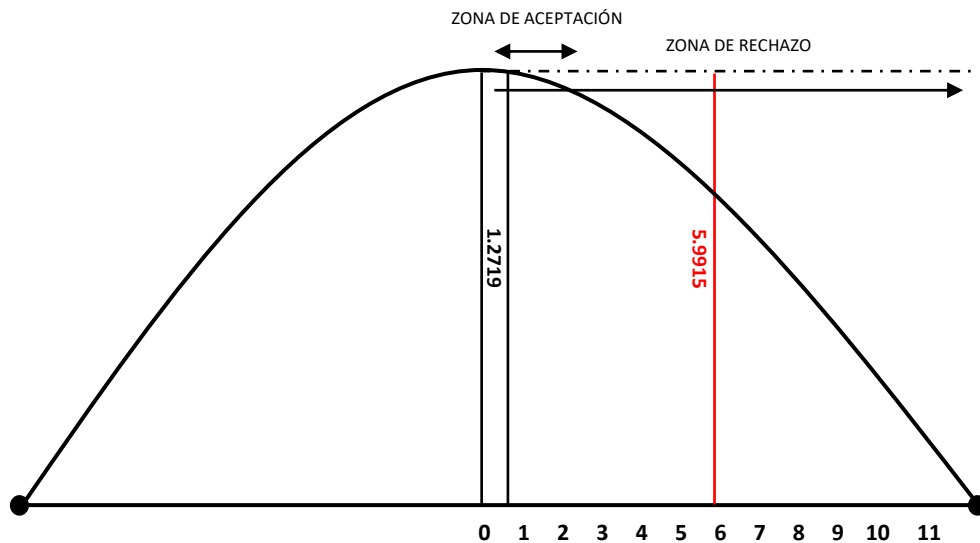
e) Se utiliza la distribución del CHI CUADRADO:

TABLA DE DISTRIBUCIÓN CHI CUADRADO X ²							
V/P	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,815	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,266	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,1194	12,5916	10,6446
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,017
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,666	19,0228	16,919	14,6837
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,307	15,7872

Se ubica el grado de libertad con el α y su intersección es: (2 y 0.05) = **12,5916**

1.2719 > 5.9915
Chi calculado > **Chi critico**

▪ Gráfica:



▪ **Decisión:**

Se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula, es decir: La dirección no se relaciona significativamente con los sistemas de control de los procesos de la empresa OEM Controls SAC en la ciudad de Lima 2019.

3.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS:

Sobre la base del estudio efectuado y considerando los hallazgos encontrados, es posible realizar la siguiente discusión:

En la actualidad, las empresas modernas basan sus objetivos y resultados en una buena gestión administrativa y poder influir en los colaboradores para fortalecer el sistemas de control de los procesos en la empresa OEM CONTROLS SAC; la única finalidad de cambiar actitudes y comportamientos en referencia a los sistemas de control, es que estos indicadores son los motores de la actividad propia de la empresa; que se enfocan en estos aspectos para marca una diferencia empresarial con el resto de la competencia.

De nada le sirve a la empresa tener recurso financiero, recurso de infraestructura, recurso tecnológico, recurso humano capacitado y eficiente,

sino maneja una gestión administrativa adecuada para que los sistemas de control sean eficientes, buscando siempre la mejora continua y cero errores en todos los procesos que desempeñan los colaboradores. Hoy en día una buena gestión de administrativa es el elemento fundamental para el desarrollo empresarial de la empresa.

En este contexto, damos a conocer la discusión de resultados del trabajo de investigación LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LOS SISTEMAS DE CONTROL DE LOS PROCESOS EN LA EMPRESA OEM CONTROLS SAC EN LA CIUDAD DE LIMA 2019.

Respecto a los resultados estadísticos de las variables de estudio se tiene que LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA queda evidenciado que el 66% de los trabajadores encuestados marcaron que esta variable es buena y sobre LOS SISTEMAS DE CONTROL queda evidenciado que el 57% de los trabajadores encuestados marcaron que esta variable es buena.

Respecto a los resultados estadísticos de la primera dimensión e indicadores de la variable independiente se tiene que la dimensión LA PLANEACIÓN queda evidenciado que 49% de los trabajadores encuestados marcaron que es regular; el indicador DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA queda evidenciado que el 37% de los trabajadores encuestados marcaron que es bueno, el indicador TOMA DE DECISIONES queda evidenciado que el 57% de los trabajadores encuestados marcaron que es regular y el indicador DETERMIAR OBJETIVOS queda evidenciado que el 51% de los trabajadores encuestados marcaron es regular.

Respecto a los resultados estadísticos de la segunda dimensión e indicadores de la variable independiente se tiene que la dimensión LA ORGANIZACIÓN queda evidenciado que el 51% de los trabajadores encuestados marcaron que es regular, el indicador IDENTIDAD ESTRATÉGICA queda evidenciado que el 40% de los trabajadores encuestados marcaron que es regular, el indicador IDENTIDAD

ESTRUTURAL queda evidenciado que el 40% de los trabajadores encuestados marcaron que es bueno y el indicador IDENTIDAD OPERACIONAL queda evidenciado que el 49% de los trabajadores encuestados marcaron que es regular.

Respecto a los resultados estadísticos de la tercera dimensión e indicadores de la variable independiente se tiene que la dimensión LA DIRECCIÓN queda evidenciado que el 51% de los trabajadores encuestados marcaron que es bueno, el indicador SOCIABILIDAD queda evidenciado que el 43% de los trabajadores encuestados marcaron que es bueno, el indicador PERSPECTIVA HUMANISTA queda evidenciado que el 43% de los trabajadores encuestados marcaron que es bueno y el indicador ACTITUDES PERSONALES queda evidenciado que el 40% de los trabajadores encuestados marcaron que es regular.

Respecto a los resultados estadísticos de la primera dimensión e indicadores de la variable dependiente se tiene que la dimensión IMPLANTAR ESTRATEGIAS queda evidenciado que el 49% de los trabajadores encuestados marcaron que es bueno, el indicador ESTRATEGIAS INTERNAS queda evidenciado que el 40% de los trabajadores encuestados marcaron que es bueno, el indicador ESTRATEGIAS EXTERNAS queda evidenciado que 46% de los encuestados marcaron que es bueno y el indicador ESTRATEGIAS MIXTAS queda evidenciado que el 37% de los encuestados marcaron que es bueno.

Respecto a los resultados estadísticos de la segunda dimensión e indicadores de la variable dependiente se tiene que la dimensión SISTEMA FORMAL DE CONTROL queda evidenciado que el 43% de los trabajadores encuestados marcaron que es bueno, el indicador CONTROL SISTEMÁTICO queda evidenciado que el 51% de los trabajadores encuestados marcaron que es regular, el indicador CONTROL DINÁMICO

queda evidenciado que 40% de los encuestados marcaron que es bueno y el indicador CONTROL GENÉRICO queda evidenciado que el 46% de los encuestados marcaron que es regular.

Respecto a los resultados estadísticos de la tercera dimensión e indicadores de la variable dependiente se tiene que la dimensión CENTRO DE RESPONSABILIDAD queda evidenciado que el 66% de los trabajadores encuestados marcaron que es bueno, el indicador CLIENTE UNIDADES DE SERVICIO queda evidenciado que el 63% de los trabajadores encuestados marcaron que es bueno, el indicador UNIDADES DE OPERACIONES queda evidenciado que 43% de los encuestados marcaron que es bueno y el indicador UNIDADES DE GESTIÓN queda evidenciado que el 37% de los encuestados marcaron que es bueno.

En base a la discusión precedente, la presente investigación a través de los resultados obtenidos estadísticamente, permite confirmar que la variable independiente: LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA si influye significativamente en la variable dependiente: LOS SISTEMAS DE CONTROL de los procesos en la empresa OEM CONTROLS SAC en la ciudad de Lima 2019.

CONCLUSIONES

De acuerdo al desarrollo del trabajo de investigación, de los resultados obtenidos y de la contrastación de las hipótesis, se concluye lo siguiente:

1. Del desarrollo del trabajo de investigación y respecto a la hipótesis general se concluye que; la gestión administrativa es una herramienta de gestión que si es aplicada adecuadamente se podrán alcanzar los objetivos establecidos por la empresa OEM CONTROLS SAC, dependiendo de estos aspectos será significativamente favorable los sistemas de control y ello beneficiará a la empresa. Esto es respaldado por los datos obtenidos en el desarrollo del cuestionario y procesados para su respectivo análisis; quedando evidenciado que el 66% que equivale a 23 trabajadores encuestados marcaron que la gestión administrativa es bueno y el 57% que equivale a 20 trabajadores encuestados marcaron que los sistemas de control es bueno.

2. Del desarrollo del trabajo de investigación y respecto a la primera hipótesis específica, se concluye que; la planeación es un proceso fundamental para la relación entre los trabajadores de la empresa, contar con una planeación que sea confiable deberá pasar por un diagnóstico de la empresa, toma de decisiones y determinar objetivos; esto hará que la empresa pueda desarrollar todos sus procesos sin ningún inconveniente. Esto es respaldado por los datos obtenidos en el desarrollo del cuestionario y procesado para su respectivo análisis quedando evidenciado que el 49% que equivale a 17 trabajadores encuestados marcaron que la planeación es regular.
3. Del desarrollo del trabajo de investigación y respecto a la segunda hipótesis específica, se concluye que; la organización es la acción en mantener un orden interno que sean los necesarios y que se ajuste al recurso económico buscando minimizar los costos y deben estar enfocados a la identidad estratégica, identidad estructural e identidad operacional. Esto es respaldado por los datos obtenidos en el desarrollo del cuestionario y procesado para su respectivo análisis quedando evidenciado que el 51% que equivale a 18 trabajadores encuestados marcaron que la organización es regular.
4. Del desarrollo del trabajo de investigación y respecto a la tercera hipótesis específica, se concluye que; la dirección juega un papel primordial en las empresas, sobre todo si considera que conservar el capital humano es indispensable para aumentar la productividad laboral, el conocimiento es la fundamental para un personal calificado que busca crecer en una empresa y están enfocados en la sociabilidad, perspectiva humanista y actitudes personales. Esto es respaldado por los datos obtenidos en el desarrollo del cuestionario y procesado para su respectivo análisis quedando evidenciado que el 51% que equivale a 14 trabajadores encuestados marcaron que la dirección es bueno.

RECOMENDACIONES

Del desarrollo del trabajo de investigación y de las conclusiones establecidas se recomienda lo siguiente:

1. En base a los resultados que han sido positivos se recomienda fortalecer las variables de estudio la gestión administrativa y los sistemas de control; las herramientas administrativas como una buena planificación, organización, dirección y control; son aspectos fundamentales de una administración que busca un desarrollo empresarial y el reconocimiento de la empresa OEM CONTROLS SAC por parte de los clientes.
2. En base a los resultados que ha sido regular se recomienda mejorar la planeación, proponiendo nuevos mecanismos y personal capacitado para esta actividad que es de suma importancia para el normal funcionamiento de la empresa y sus áreas que las componen, para seguir alcanzando los objetivos que se establecen en función a los periodos de tiempo corto, mediano y largo plazo.

3. En base a los resultados que ha sido regular se recomienda mejorar la organización, desarrollando una estructura orgánica respaldado por una base de datos de los componentes tangibles e intangibles que refleje los requerimientos necesarios y poderlos obtener en el tiempo justo sin perjudicar los procesos que realiza la empresa OEM CNTROLS SAC.
4. En base a los resultados que ha sido bueno se recomienda fortalecer la dirección que se gestiona en la empresa, contando con un personal calificado para que los resultados sigan siendo positivos en beneficio de la empresa, realizar charlas y capacitaciones son la base fundamental para que los trabajadores puedan realizar sus actividades de manera eficiente y cumpla con sus funciones.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍAS:

- Arbaiza Fermini Lydia (2014). COMO ELABORAR UNA TESIS DE GRADO. 1ra. Edición. Perú: Universidad ESAN / Tarea Asociación Grafica Educativa
- Bernal Torres Augusto (2016). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. 4ta. Edición. Colombia: Editorial Pearson
- Chiavenato Idalberto (2009). Administración Proceso Administrativo. 6ta. Edición. México DF: McGraw-Hill/interamericana Editores, S.A.
- Ferreira y Otley (2009) citado en Salgado J. & Calderón L. (2014) “ El marco de trabajo que mejor refleja las relaciones entre sistemas de control de gestión y desempeño organizacional es el propuesto” (s/p)

Geringer y Hebert (1989); Mjoen y Tallman (1997); Porporato y Garcia (2011) citado en Salgado J. & Calderón L. (2014) “ Dado lo anterior, los SCG colaboran en el logro de objetivos con un rendimiento determinado, ya que aseguran y retroalimentan los factores que impulsan el desempeño” (s/p)

Hernández y Rodríguez Sergio & Pulido Martínez Alejandro (2011). FUNDAMENTOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL. 1ra. Edición. México D.F.: McGraw-Hill

Hernández Sampieri R., Fernández Collado, Batista Lucio P. (2010). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. 5ta. Edición. México D.F.: Mc Graw-Hill.

Louffat Olivares Enrique (2015). ADMINISTRACIÓN: FUNDAMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO. 4ta. Edición. Argentina – Buenos Aires: CENGACE Learning

Maldonado José Ángel (2015). CONTROL INTEGRADO DE GESTIÓN. 1ra. Edición. (S/F)

Melnyk (2014) citado en Salgado J. & Calderón L. (2014). “ La gestión del desempeño proporciona aspectos clave con un enfoque crítico, útil y necesario para la efectiva y eficiente gestión de cualquier organización” (s/p)

Otley (1999) citado en Salgado J. & Calderón L. (2014). “ Resalta que los principales componentes de un SGD son: objetivos, estrategia, niveles de desempeño, recompensas y los flujos de información” (s/p)

Pérez Juan F. y Carballo Veiga (2013). CONTROL DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL. 8va. Edición. España – Madrid: ESIC

Robert N. Anthony y Vijay Govindarajan (2008). SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN. 12va. Edición. México D.F.: Mc Graw-Hill.

Sabino A. Carlos (1992). EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN. Colección General. Caracas: Panapo.

Salgado Castillo Jorge Andrés y Calderón Pinzón Laura Tatiana (2014). SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL: UNA REVISIÓN CONCEPTUAL. XIX Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática. México D.F.

Sánchez Carlessi Hugo y Reyes Meza Carlos (2015). METODOLOGÍA Y DISEÑOS EN LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA. 5ta. Edición. Perú – Lima: Business Support Aneth SRL

Striteska (2012) citado en Salgado J. & Calderón L. (2014). “ La gestión del desempeño es un enfoque estratégico para la gestión, proporciona a gerentes, empleados y partes interesadas a diferentes niveles, medir y revisar el desempeño de una organización periódicamente” (p. 1004)

Valderrama Mendoza Santiago (2013). PASOS PARA ELABORAR PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA. 2da. Edición. Lima – Perú: Editorial San Marcos.

Vara Horna Arístides Alfredo (2012). SIETE PASOS PARA UNA TESIS. 1ra. Edición. Perú – Lima: Editorial Macro EIRL

Wagnerova (2011) citado por Striteska (2012) en Salgado J. & Calderón L. (2014). “ La visión compartida de lo que se debe lograr, de manera tal que se asume la probabilidad de que los objetivos se cumplirán” (s/p)

PÁGINAS WEB:

Benítez Torres Carlos Andrés (2014). La tesis titulada “ Diseño de un sistema de control interno administrativo, financiero y contable para la ferretería my friend, ubicada en el sector los ceibos de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura” .

Recuperado:

<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/3903/1/02%20ICA%20920%20TESIS.pdf>

Cedeño M. Lolimar D. (2010). La tesis titulada “ Implementación de un sistema automatizado que optimice la gestión de los procesos administrativos del área servicios médicos” .

Recuperado:

<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=dWRvLmVkdS52ZXxhZHNpfGd4OjE5MDRjYmQxNjFiZjY4OTI>

Espinoza Quispe Deny (2013). La tesis titulada “ El control interno en la gestión administrativa de la subgerencia de tesorería de la municipalidad de Chorrillos” .

Recuperado:

http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1166/1/espinoza_qd.pdf

Flores Orosco Silvia (2015). La tesis titulada “ Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en Coproabas Jinotega” .

Recuperado:

<http://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>

Francys Maneiro Lugo (2009). La tesis titulada “ Optimización del sistema de control y gestión de procesos empleado en la superintendencia de ingeniería de costos de petróleo de Venezuela SA distrito norte estado Monagas” .

Recuperado:

<https://www.monografias.com/trabajos109/optimizacion-del-sistema-control-y-gestion-procesos/optimizacion-del-sistema-control-y-gestion-procesos2.shtml>

Hernando Vivar María del Carmen (2014). La tesis titulada “ Un modelo de control de gestión para la pequeña empresa en España: Especial referencia a los activos intangibles” .

Recuperado:

<https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/25744/Tesis%20Carmen%20Hernando%20Vivar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Roque Bonilla Jeans Arnold (2016). La tesis titulada “ Estrategia de gestión administrativa en mejora de la atención al cliente en la MYPE comercial San Martín” .

Recuperado:

<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/2708/TESIS%20ARNOLD%20ROQUE.pdf;sequence=1>

Samaniego Montoya Celfa Mónica (2013). La tesis titulada “ Incidencias del control interno en la optimización de la gestión de las micro empresas en el distrito de Chaclacayo - Lima” .

Recuperado:

http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/645/3/samaniego_cm.pdf

ANEXOS

ANEXO N°1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LOS SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA OEM CONTROLS SAC EN LA CIUDAD DE LIAMA 2019

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
<p>Problema General ¿En qué medida la gestión administrativa se relaciona con los sistemas de control de gestión en la empresa OEM Controls SAC en la ciudad de Lima 2019?</p> <p>Problemas Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿De qué manera la planeación se relaciona con los sistemas de control de gestión en la empresa OEM Controls SAC en la ciudad de Lima 2019? ▪ ¿De qué manera la organización se relaciona con los sistemas de control de gestión en la empresa OEM Controls SAC en la ciudad de Lima 2019? ▪ ¿De qué manera la dirección se relaciona con los sistemas de control de gestión en la empresa OEM Controls SAC en la ciudad de Lima 2019? 	<p>Objetivo General Analizar cómo la gestión administrativa se relaciona con los sistemas de control de gestión en la empresa OEM Controls SAC en la ciudad de Lima 2019.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar cómo la planeación se relaciona con los sistemas de control de gestión en la empresa OEM Controls SAC en la ciudad de Lima 2019. ▪ Determinar cómo la organización se relaciona con los sistemas de control de gestión en la empresa OEM Controls SAC en la ciudad de Lima 2019. ▪ Determinar cómo la dirección se relaciona con los sistemas de control de gestión en la empresa OEM Controls SAC en la ciudad de Lima 2019. 	<p>Hipótesis General La gestión administrativa se relaciona significativamente con los sistemas de control de gestión en la empresa OEM Controls SAC en la ciudad de Lima 2019.</p> <p>Hipótesis Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La planeación se relaciona significativamente con los sistemas de control de gestión en la empresa OEM Controls SAC en la ciudad de Lima 2019. ▪ La organización se relaciona significativamente con los sistemas de control de gestión en la empresa OEM Controls SAC en la ciudad de Lima 2019. ▪ La dirección se relaciona significativamente con los sistemas de control de gestión en la empresa OEM Controls SAC en la ciudad de Lima 2019. 	<p>Variable X: Gestión Administrativa</p> <p>Dimensiones: D1: Planeación D2: Organización D3: Dirección</p> <hr/> <p>Variable Y: Sistemas de Control de Gestión</p> <p>Dimensiones: D1: Implantar Estrategias D2: Sistema Formal de Control D3: Centro de Responsabilidad</p>	<p>Tipo de Investigación: Aplicada</p> <p>Nivel de Investigación: Descriptivo</p> <p>Método de la Investigación: Sistemático</p> <p>Diseño de la Investigación: Correlacional</p> <p>Población: Conformada por (35) trabajadores de la empresa OEM Controls SAC</p> <p>Muestra: Conformada (35)</p> <p>Muestreo: No Probabilística</p> <p>Técnica de la Investigación: Encuesta</p> <p>Instrumentos de la Investigación: Cuestionarios</p> <p>Prueba de Hipótesis: Se utilizará Chi Cuadrado</p>

ANEXO 2: ENCUESTA**CUESTIONARIO****VARIABLE INDEPENDIENTE: LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Estimado Sr. (a) se le solicita su colaboración, contestando las siguientes preguntas. La información solo tiene validez para sustentar el trabajo de investigación y se le pide dar su respuesta con la mayor objetividad, marcando con un aspa (X) su respuesta. Agradeciéndole por anticipado su colaboración.

PREGUNTAS

Bueno (1)
Regular (2)
Malo (3)

N°	PREGUNTAS	1	2	3
1	¿La gestión administrativa de la empresa OEM Controls SAC, es?			
2	¿La planeación que la empresa establece para el desarrollo de los procesos están enfocados de una manera?			
3	¿La organización de los recursos tangibles e intangibles de la empresa se desarrolla de una manera?			
4	¿La dirección que la empresa gestiona para la parte administrativa y operativa es de una manera?			

5	¿Los sistemas de control de la empresa OEM Controls SAC, es?			
6	¿Cómo considera las estrategias que se implantan en la empresa para los procesos que se realizan?			
7	¿El sistema formal de control para los procesos que se realizan en la empresa es?			
8	¿Los colaboradores de qué manera se adaptan a los centros de responsabilidades que establece la empresa?			