

# **UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
CIENCIAS ECONÓMICAS**



**TESIS**

**DE LA GESTIÓN DOMESTICA EMPRESARIAL HACIA NUEVAS  
FORMAS DE GESTIÓN MODERNA: EL CASO DE ANÁLISIS Y  
PROPUESTA DE LA CONSTRUCTORA OSCAR WILFREDO LUNA  
CASTILLO- ANDAHUAYLAS 2016**

**Presentado por:**

**BACH. ADM. DORA GOMEZ CAMPOS**

**BACH. ADM. ROBER ROGER CONDORI JIMENEZ**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADOS EN  
ADMINISTRACIÓN**

**CUSCO - PERU**

**2016**

## **DEDICATORIA**

A Dios por darnos fortaleza y fe, para culminar con una de nuestras metas, librando obstáculos.

A nuestros amados padres por ser nuestros pilares y apoyo incondicional.

A nuestros hijos que son el motor y motivo, para dar este paso de superación a pesar de muchas adversidades, demostrándoles que nunca nos debemos rendir ante nada.

Y en general a todas aquellas personas que nos brindaron confianza y oportunidad, y aportaron su granito de esperanza apoyándonos en esta gran meta de obtener nuestro Título profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecimiento especial a nuestro Profesor Dr. Leoncio Roberto Acurio Canal, por su dedicación, paciencia, apoyo y guía en la elaboración de nuestra tesis.

A nuestro Asesor Economista Sr. Marco Antonio Chavez Huiza, quien nos guio para seguir y culminar con la elaboración del Proyecto de tesis.

## PRESENTACION

Señores miembros del jurado:

Dando cumplimiento al reglamento de grados y títulos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, para obtener el título profesional bajo la modalidad CICLO DE TESIS, presentamos nuestro trabajo de investigación denominado: **“De la gestión domestica empresarial hacia nuevas formas de gestión moderna: el caso de análisis y propuesta de la Constructora Oscar Wilfredo Luna Castillo- Andahuaylas 2016”**, en el cual se ha realizado un análisis y propuesta de una administración domestica hacia una administración moderna en una empresa constructora.

Esperando satisfacer las necesidades académicas, señores jurados ponemos a vuestra disposición para que sea evaluada y merezca su aprobación.

Atentamente;

Los autores.

# INDICE

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>iii</b>
<b>PRESENTACION.....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>ix</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>x</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xi</b>
<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>xii</b>
<b>CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Descripción del problema .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Ámbito de estudio.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. Justificación .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3.1. Práctica .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3.2. Teórica .....</b>	<b>4</b>
<b>1.4. Definición del problema.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4.1. Definición del problema general .....</b>	<b>5</b>
<b>1.4.2. Definición de problemas específicos.....</b>	<b>5</b>
<b>1.5. Objetivos de la investigación .....</b>	<b>5</b>
<b>1.5.1. Objetivo general.....</b>	<b>5</b>
<b>1.5.2. Objetivos específicos.....</b>	<b>5</b>
<b>1.6. Finalidad e importancia de la investigación .....</b>	<b>6</b>
<b>CAPITULO II: MARCO TEORICO.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. Antecedentes de la investigación.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2. Bases teóricas.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.1. Gestión .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.2. Planificación .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.3. Organización .....</b>	<b>23</b>

2.2.4.	Dirección .....	25
2.2.5.	Gestión de personal .....	31
2.2.6.	Gestión económica .....	36
2.3.	Glosario de términos .....	40
<b>CAPITULO III: HIPOTESIS Y VARIABLES .....</b>		<b>43</b>
3.1.	Hipótesis de la investigación.....	43
3.1.1.	Hipótesis general.....	43
3.1.2.	Hipótesis específicas .....	43
3.2.	Identificación de Variables e Indicadores .....	43
3.2.1.	Variables.....	43
3.2.2.	Dimensiones.....	43
3.2.3.	Indicadores .....	43
3.3.	Operacionalización de la variables .....	46
3.4.	Matriz de consistencia.....	46
<b>CAPITULO IV: METODOLOGIA .....</b>		<b>47</b>
4.1.	Tipo y Nivel de Investigación .....	47
4.1.1.	Tipo de investigación .....	47
4.1.2.	Nivel de investigación .....	47
4.2.	Métodos y Diseños de la Investigación .....	47
4.2.1.	Métodos de la investigación .....	47
4.2.2.	Diseños de la investigación.....	47
4.3.	Población y Muestra.....	48
4.3.1.	Población .....	48
4.3.2.	Muestra.....	48
4.4.	Técnicas e instrumentos de Recolección de Información .....	48
4.4.1.	Técnicas .....	48
4.4.2.	Instrumentos .....	48
4.4.3.	Análisis e Interpretación de la Información.....	48
<b>CAPITULO V: METODOLOGIA.....</b>		<b>47</b>
5.1.	Diagnóstico del objeto de estudio.....	50

5.1.1.	La empresa Oscar Wilfredo Luna Castillo .....	50
5.1.2.	Descripción de la empresa .....	50
5.1.3.	Plan estratégico de la empresa .....	51
5.2.	Presentación y Análisis de Resultados.....	59
5.2.1.	El personal de la empresa .....	59
5.2.2.	La estructura orgánica de la empresa. ....	63
5.2.3.	Las funciones y la estructura orgánica .....	65
5.2.4.	Los requisitos y las funciones de los puestos de la empresa.....	66
5.2.5.	Del conocimiento de las funciones.....	66
5.2.6.	El ambiente laboral y los resultados de gestión .....	67
5.3.	Los resultados de gestión en la empresa .....	67
5.4.	Prueba de Hipótesis .....	67
5.4.1.	Hipótesis general.....	71
5.4.2.	Hipótesis específicas .....	71
	CONCLUSIONES .....	72
	RECOMENDACIONES.....	82
	BIBLIOGRAFÍA.....	83
	ANEXOS .....	85

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 01: Sexo de los trabajadores	59
Figura N° 02: Rango de edad	60
Figura N° 03: Estructura orgánica	62
Figura N° 04: Conocimiento de las exigencias para el puesto	66
Figura N° 05: Conocimiento de las funciones del puesto	67
Figura N° 06: Motivación en el desempeño laboral	68
Figura N° 07: Liderazgo en el desempeño laboral	69
Figura N° 08: El individualismo en el desempeño laboral	70
Figura N° 09: La responsabilidad y desempeño laboral	71
Figura N° 10: Estado de Ganancias y pérdidas	72

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01: Número de trabajadores	59
Tabla N° 02: Número de trabajadores	60
Tabla N° 03: Conocimiento de las exigencias para ocupar el puesto	66
Tabla N° 04: Conocimiento de las funciones del puesto	67
Tabla N° 05: Motivación en el desempeño laboral	68
Tabla N° 06: Liderazgo en el desempeño laboral	69
Tabla N° 07: El individualismo en el desempeño laboral	70
Tabla N° 08: La responsabilidad y el desempeño laboral	70

## **RESUMEN**

La presente investigación es de tipo exploratoria- descriptiva con un diseño no experimental de corte transversal, el objetivo principal fue “Conocer y determinar los criterios de organización, gestión, ambiente laboral y los niveles económicos logrados en la Constructora Oscar Wilfredo Luna Castillo (Persona Natural con negocio) Andahuaylas 2016”, se ha considerado tres dimensiones para la variable gestión empresarial. El estudio se aplicó a todos los trabajadores de la empresa en estudio, un total de 25 personas.

Al ser un estudio exploratorio descriptivo, se ha descrito la situación actual de la empresa, así como se ha realizado una encuesta para medir las actitudes de los trabajadores frente a los indicadores que se han realizado el estudio.

**Palabras clave: gestión, administración, empresa.**

## **ABSTRACT**

The present research is an exploratory-descriptive type with a non-experimental cross-sectional design, the main objective of which was "To know and determine the criteria of organization, management, work environment and the economic levels achieved in the Constructora Oscar Wilfredo Luna Castillo With business) Andahuaylas 2016 ", has been considered three dimensions for the variable business management. The study was applied to all workers of the company under study, a total of 25 people.

As a descriptive exploratory study, the current situation of the company has been described, as well as a survey to measure the attitudes of workers against the indicators that have been carried out the study.

**Key words: management, administration, company.**

## INTRODUCCION

La dinámica empresarial en el Perú, responde a motivaciones y alientos que vienen de la economía, su fragilidad y solidez responden a esa naturaleza al que se agrega los conocimientos sobre el quehacer empresarial que ayuda a la sostenibilidad económica y financiera.

La construcción es considerada a nivel mundial dentro de las actividades económicas más demandantes de mano de obra y ejerce un efecto multiplicador en la economía, ya que es uno de los sectores productivos que más aporta al crecimiento de los países y regiones. De acuerdo al Ranking 2013 del tamaño del sector construcción, elaborado por la Federación Interamericana de la Industria de la Construcción (FIIC), el Perú se encuentra en el puesto N°7 en Latinoamérica, en cuanto a bienes y servicios producidos por ese sector (PROMPERÚ, 2015).

Las empresas de construcción surgieron y se expandieron a cuenta del estado, sus recursos motivaron su surgimiento y su expansión, pero la falta de teorías o la incorporación de estas en su quehacer no han permitido su sostenibilidad y estabilidad en términos financieros, lo que se ha convertido en una amenaza a su existencia.

Según (Vilca, Castillo, Linares , & Dominguez, 2012). La mayor cantidad de empresas y personas naturales relacionadas a la construcción tienen una plana directiva resumida al gerente general que casi siempre es el único o mayor accionista de capital. Luego viene el personal mínimo necesario para la ejecución de las obras civiles o inmobiliarias que venga realizando y el personal obrero es remunerado en función a un acuerdo semanal el cual no siempre incluye los beneficios laborales que les corresponden. Por tanto se tiene un descuido considerable en la parte organizacional de la mayoría de empresas del sector ya que el liderazgo local no ha sido desarrollado y son muy pocos aquellos que incorporan el concepto de responsabilidad social en

su cultura. La efectividad de las decisiones de la plana directiva de las empresas constructoras sigue siendo positiva a pesar de las improvisaciones que se presentan, la razón es que compensan su deficiencia de costos castigando a la mano de obra la cual tampoco progresa ya que sus beneficios se ven limitados por tal decisión. El control de parte de los gerentes es en el lugar de trabajo y ellos visitan las obras, también la razón obedece a que toman decisiones verticales y por ende las decisiones hasta de compras deben pasar por ellos. No existe un debido proceso para la delegación de responsabilidades y si se llegase a contar con profesionales para algún cargo pues son buscados para el momento o para la etapa de construcción que se requiere.

El corto plazo es el que marca su existencia, la falta del largo plazo en su visión hace que estas pierdan de vista la estabilidad económica que permita su sostenibilidad. Este marco se da, por el carácter doméstico y coyuntural en su manejo, la que se estudia a fin de alcanzar soluciones que nos permita ayudar a su sostenibilidad.

# CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1. Descripción del problema

El surgimiento de las empresas en el Perú tuvo como características iniciales la informalidad, el carácter familiar y el desorden, no solo administrativo, sino también financiero, donde estos dos últimos descansan en la visión y el tiempo del propietario, haciéndola precaria y frágil frente a eventos económicos a las que están expuestos.

La presencia del estado en regiones como Andahuaylas como inversor en infraestructura vial, educativa, salud, etc., permitió la formación de empresas articuladas a satisfacer las necesidades de esta acción, ser proveedor de materiales o insumos de diferente índole fue lo primero al que se incorporaron pequeñas empresas, después fueron constructoras que compartieron las necesidades, no solo del estado en este rubro, sino también de la inversión privada, el que surgió de manera indirecta en el periodo de expansión económica del 2002 al 2012.

La expansión de la economía y la posible fragilidad en épocas de desaceleración económica (2013-2016) ponen de relieve la sostenibilidad en el tiempo de estas empresas, incorporando en el debate la necesidad de estudiar sus formas de gestión, sus debilidades y la incorporación de modernos sistemas de gestión empresarial a fin de capear posibles escenarios de crisis económica.

En la empresa objeto de estudio, la expansión económica determinada desde el estado, más que todo en el interior del país, viene condicionando su dinámica, atándola al manejo tradicional en su gestión, condicionando su presencia a la abundancia o escases de sus recursos y dibujando su fragilidad.

Las organizaciones empresariales en el Perú se han venido formando en el tiempo según a las necesidades de inversión del estado y un sector que tuvo un auge importante y actualmente viene atravesando serios problemas, son las empresas constituidas en el ámbito de la construcción, donde la falta de empresas privadas que requieren de los servicios de estas empresas son mínimos y limitadas a pequeñas obras familiares o de construcción de viviendas, que en todo caso están centralizadas en las grandes urbes.

Siendo este el escenario, las pocas, en el caso de Andahuaylas, empresas constructoras no solo están atadas a las necesidades de inversión del estado y a la cantidad de recursos que manejan, sino también, sus utilidades o remanentes económicas dependen del estado, generándoles fragilidad financiera y poniendo en zozobra al personal que labora por el carácter temporal de sus empleos.

La designación de personal y las áreas funcionales a operar, no surgen como una necesidad en el largo plazo, sino como una necesidad de satisfacer los requerimientos de la coyuntura, los que si bien pueden producir utilidades importantes en el momento, se convierten en una amenaza en el largo plazo, porque este plazo, exige especialización, planificación desde una perspectiva de lo que viene sucediendo en la economía, para la oportuna toma de decisiones.

En este contexto, la empresa que tomamos como objeto de estudio, puede ser la representativa de un sinnúmero de empresas en el sector que tratamos, viene atravesando una crisis sostenida, los que administrativa, económicamente no se pueden superar, amenazando su presencia en el tiempo.

Los resultados económico contables, no son sino, expresión de lo manifestado anteriormente y estos, no solo generan pérdidas que puedan ser manejadas en el corto plazo, sino amenazan su existencia en el mediano plazo, razón que le atribuimos la importancia al presente estudio.

## **1.2. Ámbito de estudio**

El ámbito de estudio es la empresa Constructora Oscar Wilfredo Luna Castillo, que viene operando en la provincia de Andahuaylas.

## **1.3. Justificación**

### **1.3.1. Práctica**

La economía emergente construida en el Perú a partir de la riqueza minera concesionada al capital extranjero, ha permitido como impacto indirecto la expansión de micro, pequeñas y medianas empresas, denominadas PYMES, formales e informales. Estas empresas funcionan articuladas a las necesidades del estado en su afán por construir infraestructura educativa, vial, de salud, etc., y la demanda de bienes. El Estado que cuenta con recursos económicos, es el principal demandante en el interior del país.

En este escenario, las empresas constituidas de manera formal, lo vienen haciendo de forma doméstica, a lo que las necesidades exigen, buscando en la improvisación y la anarquía en sus actividades un rasgo que las identifica y las hace vulnerables en el tiempo.

Mientras que los recursos del estado fueron suficientes, estas empresas, en su improvisación y anarquía lograron ciertas ventajas económicas lo que les permitió

operar con relativo éxito, pero, esperando siempre la mano del estado para poder encontrar sus equilibrios económicos.

En el periodo de desaceleración en la que se halla la economía, la improvisación y la anarquía en el manejo empresarial se convirtió en el flanco débil de estas empresas, las que atentan contra su estabilidad y existencia, sumiéndolas en la incertidumbre y la búsqueda de respuestas y esperando que el estado recupere su capacidad de inversión.

Este escenario exige respuestas urgentes en base a estudios que les permita adecuarse a nuevos escenarios económicos y les permita consolidarse en el espectro nacional como una fuerza empresarial que los permita la consolidación de este segmento empresarial.

### **1.3.2. Teórica**

La presencia diversificada y con capitales dispersos en el periodo de expansión económica vivida a partir del 2002 y a decir de los economistas acabo el 2012, generó fenómenos de orden empresarial, donde la improvisación y la anarquía en la toma de decisiones, requiere de estudios que sean capaces de descubrir teorías que les permita a estos segmentos empresariales aplicar y lograr afianzarse como parte de una economía en construcción.

Construir una estructura funcional e incorporar tecnologías de gestión moderna adecuándolas a nuestra realidad cambiante es una exigencia que obliga a los investigadores del ámbito empresarial a tomar en cuenta a fin de alcanzar a estas, teorías que les permita resolver sus problemas y de manera especial le ayuden a consolidarse en una economía tan cambiante.

## **1.4. Definición del problema**

### **1.4.1. Definición del problema general**

¿Cómo la gestión empresarial se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores Constructora Oscar Wilfredo Luna Castillo- Andahuaylas 2016?

### **1.4.2. Definición de problemas específicos**

- ¿Cómo la estructura orgánica se relaciona con el desempeño laboral de la Empresa Constructora Oscar Wilfredo Luna Castillo - Andahuaylas 2016?
- ¿Cómo la gestión económica se relacionan con el desempeño laboral de la Empresa Constructora Oscar Wilfredo Luna Castillo - Andahuaylas 2016?
- ¿Cómo la gestión de personal se relaciona con el desempeño laboral de la Empresa Constructora Oscar Wilfredo Luna Castillo - Andahuaylas 2016?

## **1.5. Objetivos de la investigación**

### **1.5.1. Objetivo general**

Establecer la relación entre la gestión empresarial el desempeño laboral en la Constructora Oscar Wilfredo Luna Castillo (Persona Natural con negocio) Andahuaylas 2016.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Determinar si la estructura orgánica se relaciona con el desempeño laboral de la Empresa Constructora Oscar Wilfredo Luna Castillo - Andahuaylas 2016.
- Determinar si la gestión económica se relaciona con el desempeño laboral de la Empresa Constructora Oscar Wilfredo Luna Castillo - Andahuaylas 2016.

- Determinar si la gestión de personal se relaciona con el desempeño laboral de la Empresa Constructora Oscar Wilfredo Luna Castillo - Andahuaylas 2016

## **1.6. Finalidad e importancia de la investigación**

La presente investigación busca analizar la problemática de administración y gestión de una empresa del sector construcción, a fin de plantear una solución adecuada que nos permita mejorar la gestión de manera integral y su relación con el desempeño laboral.

Es importante porque los problemas estudiados son generales a otras empresas del ramo, razón por la que sus resultados y recomendaciones pueden ser aplicados.

## CAPITULO II: MARCO TEORICO

### 2.1. Antecedentes de la investigación

Luego de haberse realizado la revisión de la literatura existente a nivel nacional e internacional sobre el tema de investigación “Gestión de la empresa”, se exponen brevemente una serie de trabajos que pueden servir de base para complementar nuestra base teórica.

- **Tesis. (Vilca, Castillo, Linares , & Dominguez, 2012).** Planeamiento Estratégico para el Sector Construcción del Departamento de La Libertad. Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuyo objetivo principal es: es contribuir y promover la competitividad de las empresas del sector. Cuyas conclusiones a las que arribo son: 1. En la Libertad se tiene una inadecuada certificación del personal de construcción civil y poca supervisión de los organismos locales que conllevan a tener proyectos con poca calidad o que son ejecutados sin ningún estándar de calidad que a la larga desfavorece a la misma población y dificulta el tener obras de calidad y soluciones más convenientes y sostenibles en el tiempo. 2. Las empresas del sector construcción por lo general tienen un ROE cercano al 25% sobre su inversión lo que constituye una alternativa de inversión importante para los años futuros. Además, si se considera la demanda de infraestructura y las oportunidades en el sector público por obras en las distintas provincias de La Libertad tendremos un panorama de inversión mucho más amplio que podrían reflejar mejores porcentajes de rentabilidad en las empresas que ingresen al sector construcción. 3. En el Departamento de La Libertad se tiene un déficit de infraestructura que refleja la poca promoción que se ha tenido de parte del gobierno central y regional en los

últimos años, un comportamiento diferente en la promoción de la infraestructura han tenido algunos departamentos cercanos como son Piura y Lambayeque, esto se ve reflejado en los despachos de cemento. 4. Muchas de las empresas de construcción en La Libertad actualmente tienen un periodo de desarrollo importante, dada la gran demanda, y como en todo periodo de crecimiento, muchas de ellas no se preocupan por generar mejores procesos constructivos, de calidad, por lo que no son competitivas.

- **Tesis. (Gonzales Luquillas, 2014).** Gestión empresarial y competitividad en las MYPES del sector textil en el marco de la ley n° 28015 en el distrito de la victoria - año 2013. Universidad San Martín de Porres. Cuyo objetivo es: Determinar la influencia de la gestión empresarial en la competitividad de las micro y pequeñas empresas del sector textil en el marco de la Ley N° 28015 en el distrito de La Victoria – 2013. Llegando a las siguientes conclusiones: a. El mayor porcentaje de las empresas de este rubro no cuenta con una adecuada aplicación de los factores como tecnología, capacidad de gestión, logística empresarial e innovación lo que no favorece la evaluación de la gestión empresarial. b. La gran mayoría de las empresas cuenta con un deficiente o inexistente planeamiento empresarial lo que hace que influya negativamente en el mercado local y extranjero. c. Un gran número de empresas no cuenta con una organización empresarial, lo que les lleva a dejar de lado oportunidades de atender grandes pedidos, desaprovechando la posibilidad de asociarse con otras empresas en el marco de la Ley N° 28015. d. La mayoría de las empresas no cuenta con una apropiada política empresarial,

imposibilitando acceder a un financiamiento a través de las diversas entidades financieras.

- **Tesis. (Fernandez Escobar, 2013).** Modelo de gestión empresarial según nuevas tendencias: intangibles y calidad total. aplicación al sector camaronero de Venezuela. Que plantea el siguiente objetivo general: Diseñar un modelo de gestión empresarial de acuerdo a las nuevas tendencias: intangibles y calidad total, de aplicación a las empresas del sector camaronero de Venezuela. Llegando entre otras a las siguientes conclusiones: Sí se atienden a las capacidades humanas; los líderes entrevistados coinciden en los beneficios que representa dirigir cierta inversión a la formación y profesionalización del personal, ya que el diseño e implementación de la misma permite impulsar y mejorar la motivación en los trabajadores y el clima laboral. No obstante, el conocimiento principal reside en los operarios, obtenido a través de la práctica y la experiencia, requiriéndose de una mayor capacitación de los directivos. Por otro lado, la colaboración, el clima laboral, la identificación con la empresa y la profesionalización se alientan a través de incentivos económicos y algunas políticas empresariales claras. En este último caso, se destaca la necesidad de su sustancial mejora, no observándose una comunicación participativa. Se constata que en las empresas no hay manuales de normas y procedimientos pero sí existen ciertas directrices departamentales que se recogen por escrito. Todos los empresarios conceden importancia al hecho de que los procedimientos se documenten, ya que es la única manera de preservar y aumentar el valor empresarial. En lo referente a las capacidades comerciales y sociales, se destaca que los directivos de las empresas camaroneras no siempre establecen alianzas

estratégicas con otros agentes del mercado y que, en caso de hacerlas, éstas tienen que ver principalmente con la fase final del proceso productivo (distribución). Sí resultan importantes los acuerdos para el suministro de materias primas (larvas), así como otros concernientes a cuestiones relacionadas con la responsabilidad social de la empresa.

- **Tesis. (Alemán Lupu, 2009).** Propuesta de un plan de mejora para la gestión logística en la empresa constructora Jordán S.R.L. de la ciudad de Tumbes. Cuyo objetivo principal es: Proponer un Plan de mejora para la gestión logística de la empresa constructora JORDAN S.R.L. en el Departamento de Tumbes. Llegando a las siguientes conclusiones: Se identificó 10 principales problemas actuales de la Empresa Constructora JORDAN SR, siendo los 2 principales: La Desorganización e Informalidad, seguida de otras problemáticas como son: Mercado Local de Proveedores cerrado, Recursos Humanos insuficientes, Falta de Capacitación, Deficiente Sistema de Comunicación, Carencia de Sistemas Informáticos, Deficiente Técnica de Almacenaje, y como último Políticas de la Empresa y Factores Climáticos (Lluvias). Se propuso un Plan de mejora para la gestión logística de la empresa constructora JORDAN S.R.L. en el Departamento de Tumbes, basada en 2 criterios la Selección de Proveedores y el Control de Materiales en Obra. Se realizó el diagnóstico a la Empresa Proveedora PAVCO, que provee a la Empresa JORDAN SRL con tuberías y accesorios, siendo el índice de desempeño Bueno. Se aplicó El Plan de Mejora Logística en la 1RA ETAPA de la Obra en Ejecución: “MEJORAMIENTO Y REHABILITACION DE LA CALLE BENAVIDES Y LA INTERSECCION CON LA PRIMERA CUADRA DE LAS

CALLES BOLIVAR, BOLOGNESI, LOS ANDES, HUASCAR, JOSE GALVEZ, FRANCISCO IBAÑEZ Y JAEN DISTRITO DE TUMBES-PROVINCIA DE TUMBES-REGION TUMBES.”

- **Tesis. Hernández, M. (2005).** Decisiones financieras para el desarrollo de las empresas. Tesis presentada para obtener el grado de Maestro en Finanzas en la Universidad Autónoma de México. La autora describe un conjunto de decisiones de financiamiento, que permiten realizar las inversiones que necesitan las empresas para desarrollarse en el marco de un mercado competitivo.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Gestión**

La Gestión (o Management) es la actividad que desarrollan los directivos en el seno de una empresa u organización (UPV, 2017). Son los encargados de conseguir un nivel adecuado de eficiencia y productividad. Aunque resulte paradójico, los directivos no desarrollan trabajo en el sentido ordinario de la palabra; lo que hacen es realizar para la organización cinco funciones y, al hacerlo, representan tres importantes papeles y aplican otras tantas capacidades primordiales.

Su grado de efectividad no viene dado por sus esfuerzos personales sino por los resultados que alcancen. No tienen que ceñirse a planteamientos teóricos, sino que tienen que tener la habilidad de saber escoger y aplicar los métodos o técnicas que sean más apropiadas a una situación real determinada.

Por todo ello, los cinco conceptos claves relacionados con la Gestión son:

- Los directivos desarrollan unas tareas y servicios diferentes con respecto al resto de las personas que integran la organización.
- Al llevar a cabo su trabajo, los directivos realizan para la empresa cinco funciones características: Planificar, Organizar, Dotar de personal, Dirigir y Controlar.
- Los directivos representan tres importantes papeles en la organización (Interpersonal, Informativo y Decisorio) y aplican tres aptitudes básicas (Intelectuales, de Relaciones humanas y Técnicas).
- La efectividad de los directivos se juzga en función de los resultados que obtengan para la organización en función de los recursos disponibles.
- Los directivos tienen que ser capaces de discernir las diferencias que existen entre distintas situaciones y aplicar aquellos métodos que sean más convenientes según los factores que predominen en cada situación específica.

La Gestión (o Management) es el proceso en virtud del cual se manejan una variedad de recursos esenciales con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. Uno de los recursos más importantes son las personas que trabajan para la empresa.

Los directivos dedican gran parte de sus esfuerzos a planificar, dirigir y controlar el trabajo de estos recursos humanos. La diferencia entre los directivos y el resto de los empleados está en que los primeros dirigen el trabajo de los demás.

#### **2.2.1.1. Los Niveles de la Gestión.**

- Nivel superior: Alta dirección (ejecutivos, gerente, director general)
- Nivel medio: Mandos intermedios (directores funcionales o departamentales)
- Primer nivel: Mandos operativos (supervisores)

### **2.2.1.2. Las Funciones de la Gestión.**

Los directivos llevan a cabo las cinco funciones características del proceso de gestión: Planificar, organizar, dotar de personal, dirigir y controlar,- partiendo de una secuencia lógica, aunque en la práctica, cualquiera de estas funciones puede ser considerada con independencia de las demás y en la secuencia que dicten las circunstancias (UPV, 2017).

- Planificar: establecer objetivos globales que aúne las acciones de todos los empleados. Además de establecer objetivos se han de diseñar programas y calendarios que contribuyan a la consecución de los mismos. Los directivos del primer nivel suelen establecer metas y planes a corto plazo, por ejemplo cuántas unidades debe producir el grupo en el día. Los directivos de nivel medio manejan unos objetivos o metas que, generalmente, tienen una proyección de un mes a un año. Por último, los directivos del nivel superior fijan objetivos y desarrollan planes más amplios para toda la organización, con un horizonte entre uno y cinco años.
- Organizar: pretende resolver la cuestión de quién debe hacer qué, es responsabilidad de los directivos señalar las tareas y deberes que tienen que realizarse para que la organización alcance sus objetivos. También han de establecer las relaciones que deben existir entre los distintos puestos de trabajo, la dependencia o jerarquía que existirá entre ellos.
- Dirigir: una vez que los planes están establecidos, se haya creado la estructura orgánica y cubierto los puestos de trabajo, la organización ya está preparada para ponerse en marcha, y para hacerlo necesita de la dirección. Los directivos dirigen (ordenan o instruyen) a los empleados en la realización de sus tareas; esto exige que

además de ser unos expertos comunicadores, deben saber proporcionar la adecuada motivación y liderazgo.

- Controlar: en el momento en que la organización se ha puesto en movimiento, hay que esperar que todos sus miembros realicen bien su trabajo, que los planes se cumplan y que se alcancen los objetivos fijados. Pero muchas veces esto no sucede, y hay que comprobar con cierta regularidad si las cosas se están desarrollando o no según las previsiones, y en esto consiste la función de control del directivo. Además debe saber tomar las medidas correctoras necesarias en cada momento.

### **2.2.1.3. Roles gerenciales**

Los papeles directivos han sido clasificados como: interpersonales, informativos y decisorios.

- Interpersonal: el directivo puede actuar como cabeza visible de la organización, representándola en actos formales, o puede también constituirse en pieza de enlace entre varios departamentos, pero sobre todo juega un papel importante como líder, que motiva y dirige a los demás.
- Informativo: el directivo puede ser el depositario de importantes datos y, como tal, difusor de esa información al resto del personal.
- Decisorio: el directivo ejerce una actividad resolutoria cuando aparecen los problemas o conflictos, también actúa como negociador entre la empresa y sus proveedores, y por último interviene también, dentro de este papel, en la delicada tarea de la distribución de recursos.

#### **2.2.1.4. Aptitudes gerenciales.**

Como si el desarrollar una serie de funciones e interpretar una variedad de papeles no fuera suficiente, los directivos deben, además, adquirir, desarrollar y aplicar tres clases básicas de aptitudes, que son: intelectuales, interpersonales o de relaciones humanas, y técnicas.

- Aptitudes intelectuales: es la capacidad para analizar, interpretar y solucionar problemas cuya complejidad e importancia se incrementan a medida que se sube en la escala gerencial.
- Aptitudes de relaciones humanas o interpersonales: tienen más o menos la misma importancia en todos los niveles de dirección, aunque en cada uno de ellos su naturaleza e intensidad son diferentes.
- Aptitudes técnicas: están relacionadas con los aspectos operativos específicos de una determinada organización. Tienden a ser más importantes en los niveles más bajos de gestión.

#### **2.2.2. Planificación**

La planificación es un proceso continuo que busca aprovechar las oportunidades, reducir o mitigar las amenazas, potenciar las fortalezas, transformar las debilidades, dar soluciones a problemas y atender las necesidades, a través de estrategias que de manera eficiente apunten al cumplimiento de metas y objetivos.

### **2.2.2.1. Teorías de la Planificación**

Existe un grupo de autores que en sus obras plantean lo que ellos denominan teoría de la planificación. Es el caso de Bettelheim (1982), Le Breton (1962). Bereda et a. (1971). No obstante la solvencia académica de estos autores, en ellos existe un uso poco preciso y un limitado alcance del término teoría. Si bien es cierto que ellos elaboran y sistematizan conceptos y principios, que presentan un cuerpo lógico de procedimientos, de métodos y de técnicas, esto no es suficiente para que su trabajo adquiriera la dimensión de cuerpo teórico, tomando en consideración la definición de teoría ya planteada.

En general, los libros de planificación presentan marcos de carácter lógico-conceptual-operativo, a los que no es válido concebir como teorías. Esos marcos son lógicos pues presentan una secuencia de pasos para desarrollar el proceso de planificación (diagnóstico, formulación, ejecución y evaluación de planes). Son conceptuales porque defienden el conjunto de conceptos y de instrumentos que intervienen en cada uno de los pasos del proceso; generalmente las definiciones conjugan aspectos propiamente conceptuales con los operacionales. Finalmente, esos marcos son operativos porque señalan, dentro de la lógica general del proceso, cómo proceder en cada momento y qué tipo de acciones específicas se deben realizar.

De acuerdo con lo expuesto, los marcos lógico-conceptual-operativos son esencialmente instrumentales y no teóricos. En este sentido, son congruentes con la propia finalidad del proceso de planificación, la cual es la de preparar, plantear e impulsar modificaciones en las diversas áreas de la actividad humana.

De manera más específica, y de conformidad con su carácter instrumental, la planificación, en una perspectiva de futuro, debe identificar las áreas básicas de desarrollo de la actividad humana en un determinado campo, preparar diferentes opciones para la actividad, evaluar los resultados de las acciones y las posibles consecuencias de aquellas que todavía están por llevarse a cabo.

Todo este planteamiento está comprendido en la concepción de la planificación como tecnología, es decir, como proceso racional que permite visualizar y resolver el problema básico de la producción de objetos útiles. El término objeto útil se debe entender en su máxima amplitud. Un objeto útil es un bien. Un bien es todo aquello que satisfaga una necesidad individual o social.

Dentro de esta conceptualización entran los bienes económicos, de salud, de cultura, de educación. La planificación como proceso tecnológico resuelve el problema de la racionalización de los recursos, del establecimiento de metas, de la organización y distribución de la acción en el tiempo y el espacio; en fin, es un proceso de previsión. La concepción de la planificación como tecnología se puede aclarar aún más con el siguiente ejemplo, inmediato a nuestra experiencia cotidiana y por consiguiente accesible a nuestra comprensión.

Pensemos en la planificación de la producción de una fábrica. En el proceso planificador nos enfrentamos al problema de cómo producir más en menos tiempo y con menos costos. Este es un problema tecnológico que requiere una solución tecnológica. Se deben prever volúmenes de producción, recursos, actividades y tareas.

Esto implica elaborar un plan de acción, o sea, hacer un arreglo de pasos lógicos, secuenciales y coordinados en vista del objetivo que se desea. Es necesario

establecer fases para la acción, hacer análisis de situación presente, de proyecciones y previsiones. Pues bien, algo similar se hace en la planificación económica y social o en la planificación de la educación de un país. Solamente que en estos casos, el objeto y los procesos son mucho más complejos y menos visibles que los de una fábrica y de sus procesos.

En la educación, por ejemplo, intervienen múltiples situaciones, variables y procesos. Es imposible una percepción de tantos aspectos. Muchas variables y procesos solo tienen manifestaciones indirectas; a veces están mediatizados por situaciones colaterales o por fenómenos que pertenecen a otros campos.

En este caso, es difícil una percepción directa de una realidad; por ejemplo, la educativa. Para aprehenderla como totalidad es necesario realizar todo un trabajo de pensamiento, a partir de datos y de manifestaciones que sí se pueden obtener empíricamente, es decir, que se obtienen mediante la experiencia inmediata. Si se toma en consideración esa dimensión de las "cosas", un proceso de planificación se torna en algo más que un seguimiento de unos pasos lógicos y en algo más que un proceso tecnológico. Debe partir de una concepción del objeto que se planifica. Por consiguiente, la teoría de la planificación desborda el sólo ámbito de sus finalidades, funciones y métodos de trabajo y pasa a ser algo mucho más complejo, según se puede inferir de lo expuesto.

#### **2.2.2.2. Planeación estratégica**

La estrategia se considera factor fundamental para una entidad, como la posición competitiva o el lugar que ocupa en el mercado, las tácticas empleadas para

superar a los competidores, la perspectiva de la organización sobre lo que quiere lograr y el patrón de las acciones no intencionadas que emergen en el tiempo, pero que identifican el comportamiento de una organización. La planeación estratégica se puede realizar mediante varias metodologías y con la aplicación de diferentes herramientas administrativas.

### **2.2.2.3. Etapas de la planeación estratégica**

La planificación estratégica comprende las siguientes etapas:

1. ***Recolección de información:*** Considerando que una de las funciones principales de la planeación estratégica es la toma de decisiones que aseguren el éxito sostenible de la organización, es importante tomar acciones para disminuir la incertidumbre sobre los resultados de las decisiones y, por esto, es necesario contar con la información adecuada. La información para la planeación estratégica incluye fuentes externas como las expectativas y las necesidades de los clientes y partes interesadas externas, la información relevante del entorno económico, político y social que afectan a la organización, tendencias de la tecnología de productos y procesos e información sobre proveedores y competidores. La información interna incluye los resultados del desempeño de los procesos, productos y servicios de la organización expectativas de las partes interesadas internas.
2. ***Análisis interno y externo:*** Consiste en procesar la información recolectada para la planeación estratégica. Para el análisis, se aplican diferentes herramientas como por ejemplo la matriz debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), el

análisis competitivo de las cinco fuerzas estratégicas, evaluación del ciclo de vida de los productos, análisis de escenarios entre otros.

3. **Directrices estratégicas:** Con base en el análisis estratégico se definen los lineamientos que orientan a la organización y definen el camino que se va a seguir, incluyendo las siguientes directrices: Misión, Visión, Valores, Políticas y definición de objetivos estratégicos.

4. **Formulación de un objetivo estratégico:** Un objetivo estratégico se define como:  
Objetivo estratégico = Intención + variable + resultado esperado + plazo

Donde:

- Intención: lo que se quiere lograr, usualmente incrementar o disminuir (por ejemplo, incrementar la participación en el mercado o disminuir reclamos del cliente).
- Variable: parámetro, característica o elemento que puede adquirir un valor dentro de un rango y que puede o no está limitado.
- Resultado esperado: valor al que se quiere llegar como meta en relación con la variable.
- Plazo: tiempo estimado para lograr el resultado esperado.

5. **Formulación de estrategias:** Es el elemento más crítico dentro de la planeación estratégica, ya que incluye la toma de decisiones de mayor impacto en los resultados, pero además en palabras de Michael Porter, incluye “en qué no estar”, es decir, las renunciaciones, que aunque difíciles, dan coherencia a la estrategia y aseguran el éxito de la organización. Las estrategias son un punto intermedio entre

el objetivo y el plan de acción para lograrlo, que orienta sobre el camino hacia la competitividad.

Estas decisiones incluyen:

- Estrategia de asignación de recursos
- Estrategia competitiva
- Estrategia de crecimiento
- Estrategia de competencia

6. **Medición de objetivos y definición de indicadores:** De acuerdo con los resultados de la definición de objetivos y las estrategias, se tienen los elementos suficientes para el diseño del sistema de medición y los indicadores de gestión.
7. **Elaboración de planes y programas:** Un plan o un programa es la definición formal de las actividades, fechas, responsabilidad y recursos necesarios para el logro de los objetivos en el sistema de gestión. La forma de presentación, extensión y nivel de detalle para la elaboración de estos planes o programas es relativo al tipo de organización y la complejidad de sus actividades.
8. **Diseño Organizacional:** El diseño de la organización consiste en la asignación y definición de la responsabilidad y autoridad del personal en la organización, de forma consistente con el plan estratégico partiendo del principio de “a la estrategia le sigue la estructura”. Este diseño implica la definición de un conjunto de variables o parámetros para organizar y coordinar las actividades hacia el logro de los objetivos.
9. **Diseño de procesos:** Igualmente, a partir de la estrategia se realiza la planeación del sistema de gestión, que incluye la identificación de los procesos, su secuencia e

interacción, que permitan alcanzar sus objetivos. La responsabilidad de la definición de la estructura de los procesos del sistema de gestión, corresponde a la alta dirección. El diseño de los procesos requiere la definición de las actividades de realización y los controles necesarios que garanticen el logro de los resultados.

10. **Implementación:** En la perspectiva del ciclo PHVA, luego de la planeación estratégica, continúa el “Hacer”, es decir, la implementación de los procesos del sistema de gestión y de las actividades para lograr los objetivos, bajo la responsabilidad de los líderes de los procesos.
11. **Seguimiento:** La implementación del plan estratégico y de los procesos requiere un control continuo por parte de la alta dirección de la organización. Este control se debería realizar mediante la evaluación continua de resultados de los indicadores de gestión y el análisis de datos, para tomar acciones correctivas, preventivas y de mejora de forma oportuna.
12. **Revisión por la dirección:** Finalmente, el ciclo de la planeación estratégica se cierra con la revisión por la dirección, donde se evalúa la adecuación, la eficacia y la conveniencia del sistema de gestión y se produce información de entrada para la mejora continua, pero también para iniciar un nuevo ciclo de plantación estratégica. Es conveniente que la revisión por la dirección se realice anualmente y de forma previa a la planeación estratégica o a la actualización de ésta.

### 2.2.3. Organización

La palabra organización tiene tres acepciones; la primera, etimológicamente, proviene del griego “organon” que significa instrumento; otra se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso. Esta etapa del proceso administrativo se basa en la obtención de eficiencia que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social.

#### 2.2.3.1. Principios de la Organización

Entre otros existen principios que dan la pauta para establecer una organización racional.

- ***Del objetivo:*** Este principio se refiere a que todas las actividades establecidas en la organización deben estar relacionadas con los objetivos y propósitos de la empresa. Esto nos dice que la existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar los objetivos establecidos y no se deben hacer gastos innecesarios en puestos que no contribuyen en nada a lograr los objetivos.
- ***Especialización:*** Este principio afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la realización de una sola actividad. El trabajo se llevará a cabo más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.
- ***Jerarquía:*** Este principio se refiere a la necesidad de establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los

cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en línea clara e interrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.

### 2.2.3.2. Sistemas de organización

- **Organización Lineal o militar:** Se originó con los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de la era medieval. Es una organización muy simple y de conformación piramidal, donde cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área, cada vez que las líneas de comunicación son rígidamente establecida. Tiene una organización básica o primaria y forma un fundamento de la organización. Sus características las pasaremos a enunciar a continuación.
  - Autoridad lineal y única
  - Líneas formales de comunicación
  - Centralización de las decisiones
- **La organización funcional o de Taylor:** Este tipo de organización se sustituyó en la organización lineal por la funcional en la que cada operario pasa a reportar, no solo a su jefe superior, sino a varios, pero cada uno en su especialidad.
- **Organización lineal y staff:** El Staff es el resultado de la organización lineal y funcional, en esta organización existen órganos de decisión en la asesoría. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y el principio escalar, mientras que los órganos staff prestan asesoría a servicios especializados.
- **Comités** El comité es un grupo de personas con autoridad de línea y staff, a las cuales se les entrega un asunto para su estudio. Esta característica diferencia el comité de otros órganos de la administración.

#### **2.2.4. Dirección**

El medio en que operan las organizaciones es muy cambiante. El personal no puede ser programado totalmente por la empresa, por los procesos productivos, normas y políticas. Los humanos no son máquinas; incluso éstas requieren de la intervención del ser humano para funcionar: un automóvil necesita un conductor, y una computadora, por muy evolucionada que sea, necesita un operador, asimismo, un grupo de trabajado requiere de un coordinador.

La dirección es el elemento del proceso administrativo que tiene como finalidad coordinar los elementos humanos de las empresas, implica que un responsable con nivel de autoridad genere liderazgo, así como motivación, comunicación, cambio organizacional e individual y creatividad. “Dirección es llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización. Valores, estilo, liderazgo comunicación, motivación.” Hernández (2002)

La dirección es de vital importancia porque pone en marcha todos los lineamientos establecidos por la planeación y la organización, y por medio de éstas se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional, su calidad refleja el logro de los objetivos organizacionales, y por conducto de la dirección se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

La función de la dirección es un elemento del proceso administrativo que vigila el rumbo hacia donde se encamina la organización mediante la autoridad, el liderazgo efectivo, la comunicación, la motivación adecuada, así como el cambio organizacional e

individual que exijan las circunstancias, con el fin de lograr la competitividad de la empresa.

#### **2.2.4.1. Teorías gerenciales de Douglas MC Gregor**

La tesis central de estas teorías radica en lo siguiente: los valores del administrador-director-gerente-supervisor determinan su proceder, acciones y, por tanto, sus resultados. Pero ¿qué son los valores? Un valor es una creencia arraigada sobre lo que debe ser y lo que es correcto. Es la visión o manera de ver las cosas, por qué suceden. Los valores corresponden a modelos de pensamiento con supuestos o premisas. La aportación principal de Douglas es la teoría “X” y la teoría “Y”, en ésta se clasifica a dos tipos de gerentes-supervisores-directivos predominantes en los ambientes laborales, a saber: tradicionales, teoría “X”, con poca confianza en el trabajador, y humanistas, teoría “Y”, que ve a los trabajadores, empleados y colaboradores como personas con grandes cualidades y cree que una labor enriquecida motiva al trabajador y éste produce más.

En sus teorías, Mc. Gregor presenta supuestos, valores del supervisor, actitudes derivadas y resultados, los cuales se mencionan a continuación:

Supuestos de la teoría “X”

- La gerencia es la única responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva: dinero, materiales, equipo, personas, en pro de sus fines económicos.
- Las personas deben orientar sus esfuerzos, modificar su conducta y adaptarla a las necesidades.

- Para identificar las necesidades de la organización, es necesaria la participación activa de la gerencia.
- El trabajo es castigo divino. “Ganarás el pan con el sudor de tu frente”.

#### Supuestos de la teoría “Y”

- Todos los colaboradores de una empresa son responsables de los resultados y al hacerlos partícipes, se auto realizan, por lo que los resultados esperados serán mayores.
- La autorrealización genera creatividad, fundamental en la empresa para ésta que funcione bien y se expanda.
- El ser humano tiene mucho talento y en la empresa sólo se utiliza una mínima parte de sus capacidades.
- El trabajo es natural en el ser humano y resulta divertido si así lo creamos como directivos–superiores.

#### **2.2.4.2. Sistemas de dirección de Likert**

El autor Rensis Likert, con mucho renombre en el campo de la psicología industrial, destacó por sus investigaciones y por la consistencia de sus mediciones en el comportamiento humano del líder, de ahí que aún se empleen las escalas de medición y los factores y subfactores que este autor estableció, y conforme los diseñó, pues en psicología se requiere homogeneidad en los criterios de medición para hacer comparaciones. Likert creó el denominado lidermómetro, “conjunto de escalas para evaluar el desempeño de un líder y la satisfacción de los miembros o colaboradores”.

En las cuales ubica cuatro estilos gerenciales comunes: el primero es el autoritario explotador, caracterizado por el temor y las amenazas, donde la comunicación fluye de arriba hacia abajo, y las decisiones se toman desde la cúspide de la organización; además, se presenta un significativo distanciamiento psicológico entre el subordinado y el supervisor. El segundo estilo es el autoritario benevolente, donde el cumplimiento se logra mediante recompensas, aquí la información va de abajo hacia arriba, y muy esporádicamente se dirige hacia arriba, se limita a las cosas que el jefe quiere escuchar; en tanto, la actitud de los colaboradores es de subordinación frente a los superiores. El tercer estilo, el consultivo, obtiene el cumplimiento como resultado de las recompensas, y en ocasiones ocupa algunos castigos y propicia cierto involucramiento; asimismo, el cauce de información empieza a convertirse en comunicación, y va hacia arriba como hacia abajo. En esta comunicación que fluye hacia arriba, no contiene lo que el jefe quiere escuchar, además, se proporciona en cantidades pequeñas y en de manera cautelosa; los subordinados pueden elegir y decidir sobre algunos aspectos vinculados con su trabajo. Y el último estilo, el gerencial grupal o democrático, encierra e involucra a todos los niveles jerárquicos, así como la toma de decisiones y el flujo de comunicación. Para que los estilos de dirección puedan funcionar de una manera eficiente, se requiere ocupar los cuatro mencionados. Cabe resaltar que no existe una forma única para relacionarlos con todas las personas y, por lo tanto, hay que considerar el perfil de los subordinados, y tomar como prioridad las habilidades, las destrezas, las competencias, las necesidades, las inquietudes, los valores, etc.

### **2.2.4.3. Modelo de madurez-inmadurez de Argyris**

Chris Argyris, en relación con los temas de la personalidad y la organización, sostiene que “el hombre ha sido educado en occidente con criterios distintos de los que las empresas exigen”.

En ese sentido, existe un desajuste en el comportamiento, e incongruencia entre lo que se enseña en el ámbito escolar de la primaria, secundaria e incluso en el nivel educativo profesional, en relación con lo que piden bastantes empresas, sobre todo las figuras de autoridad: gerentes y directivos, los cuales consideran el autoritarismo como la mejor forma de dirigir.

Así, en ciertas asignaturas, se enseña a decantarse por la libertad, en tanto que en las organizaciones se demanda disciplina y sometimiento a las normas y políticas; además, se reprime la participación de los trabajadores, pues son percibidos como subordinados.

Argyris acentúa la relevancia que posee el aprendizaje organizacional en las empresas, algo que permitirá a la organización convertirse en “inteligente”. Este especialista propone, para el logro de esto, la implementación de un programa de capacitación, con el cual se permita a las personas obtener conocimientos, habilidades y valores para ayudarlos a trabajar en equipo y, con ello, colaborar en grupos maduros con la capacidad de autodirigirse al aprender a desenvolverse de modo óptimo. Para que tal plan fuera funcional, diseñó una estrategia de concientización sobre los hechos o situaciones, el cual se basaba en argumentar, preguntar y reflexionar. Recalca que las acciones emprendidas por las personas serán guiadas por las experiencias propias del

individuo, y acepta que tales acciones son producto de las percepciones, por esa razón pone énfasis en la heterogeneidad de los factores implicados en los actos de los colaboradores.

#### **2.2.4.4. Malla administrativa o “grid gerencial” de Blake y Mouton**

En 1964, Robert Blake y Jane’s. Mountoun, publicaron en un artículo, el modelo denominado “The managerial Grid”, traducido como “grid gerencial”, “malla administrativa” o “parrilla gerencial.”

Se conoce como grid gerencial a una matriz de dos ejes, uno horizontal y otro vertical, que conectan dos elementos que tiene que observar la dirección, el primero relacionado con la atención de las necesidades humanas; el segundo, con la atención a la producción.

La malla o grid gerencial funciona como instrumento de medición, el cual ayuda a determinar cuál es el estilo de liderazgo que hay en una organización, también permite establecer el grado de efectividad del liderazgo ideal en ámbito gerencial, así como la efectividad de la ejecución del titular de un área determinada. Los cuatro extremos o puntas del modelo Blake y Mouton, distingue cinco estilos básicos, a saber:

*Empobrecido (1.1).* El líder o superior se caracteriza por el menor énfasis dado a la producción, como a las necesidades de los trabajadores.

*Tarea o de trabajo (9.1).* Estilo autoritario, donde existe mayor preocupación por la producción, lo que interesa es el logro de las actividades del líder y no existe preocupación por conocer las necesidades de los colaboradores.

*Club campestre o de administración (1.9)*. Este estilo se caracteriza sólo por la preocupación de los colaboradores, se fomenta un ambiente de trabajo agradable, no hay ningún esfuerzo y no existe atención por la producción.

*Mitad del camino (5.5)*. Aquí, el liderazgo es de tipo paternalista, es el punto de balance ideal entre los dos ejes: el de las necesidades humanas y el de la atención a la producción.

*Equipo (9.9)*. Este estilo es el deseable al cual debería llegar el líder, pues existe un mayor esfuerzo por la producción y por las necesidades del trabajador.

### **2.2.5. Gestión de personal**

La gestión de personal, puede decirse que es responsabilidad de todos aquellos que tienen personal a su cargo. La gestión de personal es aquella parte de la gestión de dirección que incluye la planificación de las necesidades de personal (incluyendo selección, contratación y formación), la promoción de los trabajos y su transferencia de unos departamentos a otros, los despidos y las jubilaciones. También incluye áreas tales como seguridad en el trabajo, bienestar, administración de salarios, negociación colectiva y gestión de la mayoría de los aspectos de las relaciones industriales (Sainz Fuertes , 1994).

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructural organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (Chiavenato, 2009)

Ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. La ARH está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de la personas, a saber:

- Análisis y descripción de cargos
- Diseño de cargos
- Reclutamiento y selección de personal
- Contratación de candidatos seleccionados
- Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios
- Administración de cargos y salarios
- Incentivos salariales y beneficios sociales
- Evaluación del desempeño de los empleados
- Comunicación con los empleados
- Capacitación y desarrollo del personal
- Desarrollo organizacional
- Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
- Relaciones con los empleados y relaciones sindicales

#### **2.2.5.1. Proceso de la Gestión del talento humano**

Consiste en los siguientes pasos (Chiavenato, 2009):

- *Admisión de personas*, División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, (Psicólogos, Sociólogos).
- *Aplicación de personas*, División de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios).
- *Compensación de las personas*, División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).
- *Desarrollo de personas*, División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).
- *Mantenimiento de personas*, División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones

ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).

- *Evaluación de personas*, División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina). Estos procesos se diseñan según las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí.

#### **2.2.5.2. El enfoque estratégico de recursos humanos**

Sin duda, uno de los recursos más importantes con los que cuenta cualquier tipo de empresa, son los recursos humanos. La necesidad de gestionar este recurso tan valioso ha hecho que, en las empresas, se dedique un área a su gestión y dirección, la denominada gestión de recursos humanos, quién, a través de diversas prácticas, trata de adquirir, retener y/o desarrollar dichos recursos. Desde una perspectiva académica, como una extensión del enfoque de recursos y capacidades, surge el enfoque de dirección estratégica de recursos humanos como una disciplina encargada de estudiar todo lo relativo al recurso humano, su gestión y su contribución al valor de la empresa y a su competitividad sostenible (Martín Sierra, 2011).

Entre todos los recursos internos de la empresa, el recurso humano constituye uno de los me mayor de interés. Por ello, nos interesa clarificar su concepto desde el

enfoque de recursos y capacidades. Los recursos humanos han sido considerados como una de las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible de la empresa (Park, Gardner y Wright, 2004), ya que las características valiosas y únicas de los empleados y, principalmente, sus conocimientos, permiten crear lo que se ha denominado “ventaja del capital humano” o “ventaja a través de las personas” (Boxal, 1996). Por ello, el papel de los recursos humanos en la creación de ventajas competitivas de las empresas ha sido objeto de numerosas investigaciones bajo el soporte teórico del enfoque de recursos y capacidades (por ejemplo, Ulrich, 1986; Lado y Wilson, 1994; Wright, McMahan y McWilliams, 1994; Jackson y Schuler, 1995; Boxal, 1996; 1998; Snell, Youndt y Wright, 1996; Huselid, Jackson y Schuler, 1997; Lepack y Snell, 1999; Wright, Dunford y Snell, 2001; Hatch y Dyer, 2004, entre otros).

### **2.2.5.3. Retención del capital humano de la organización**

Desde el punto de vista empresarial, la retención de empleados altamente cualificados y poseedores de habilidades valiosas es más importante hoy en día de lo que ha sido nunca (Martín Sierra, 2011). Diversas tendencias (p.e. globalización, incremento de trabajo intensivo en conocimiento, aceleración de los cambios tecnológicos) hacen fundamental que las empresas retengan su capital humano (Holtom, Mitchell, Lee y Eberly, 2008). Es más, a pesar de las diferencias entre países, industrias o sectores de actividad, la investigación en empresas de todo el mundo señala la importancia de la retención de los empleados valiosos para el éxito empresarial. En respuesta a lo anterior, las empresas han implementado diversas prácticas de recursos humanos orientadas a evitar los abandonos voluntarios evitables y no deseados (Fulmer, Gerhart y Scott, 2003; Holtom et al., 2008).

Cada vez todo es más efímero e imitable, excepto las personas. Bajo el enfoque de recursos y capacidades, los recursos humanos son uno de los activos de la empresa que se aprecian si la empresa prospera (Ulrich, 1998; Ordiz y Avella, 2002). Aunque los cambios tecnológicos supongan la creación de nuevos puestos de trabajo, dejando obsoletas determinadas habilidades, los programas de formación y desarrollo pueden conseguir que los trabajadores no se queden obsoletos. En consecuencia, aquellas empresas que quieran ser competitivas y tener éxito, necesitan retener en la organización los recursos que conformen la clave de su éxito competitivo, entre los que ciertos recursos humanos resultan fundamentales.

La retención de empleados estratégicos, reteniendo así el talento en la organización, es uno de los objetivos actuales y de futuro del área de recursos humanos que requiere de una mayor investigación (Holtom et al., 2008; Allen et al., 2010; Shaw, Dineen, Fang y Vellella, 2009; Thite, 2010).

#### **2.2.6. Gestión económica**

La empresa, a lo largo de la creación, desarrollo y evolución de su proceso productivo, persigue fundamentalmente dos fines: rentabilidad y solvencia. Los objetivos que cualquier empresa se fije, deben centrarse en estos dos aspectos: la necesidad de asegurar en el futuro la posibilidad de seguir funcionando y conseguir que este funcionamiento se realice en las mejores condiciones de rentabilidad posibles (Negocios, 2007). Esto es, sin embargo una contradicción, ya que la rentabilidad implica un riesgo; este riesgo es el que, de alguna manera, elimina o reduce la seguridad o solvencia. En consecuencia, la inversión segura no coincidirá, probablemente, con la más rentable. Es necesario, por tanto, alcanzar unas condiciones tales que permitan al empresario llevar a

cabo sus estrategias comerciales y financieras, y hacer que éstas estén equilibradas en cuanto a la seguridad y la rentabilidad se refieren. En otras palabras, conseguir un equilibrio asumiendo riesgos y garantizando el futuro de la empresa al mismo tiempo.

#### **2.2.6.1. Gestión del capital circulante**

La expresión circulante hace referencia a aquellas partidas del balance de una empresa que circulan físicamente, es decir, que tienen movimiento. Ahora bien, ¿qué tipo de movimiento? El movimiento al que nos referimos se refleja en el camino que recorren las partidas integradas en el circulante hasta convertirse en dinero, de manera rápida y sin pérdida apreciable de su valor.

La mayor o menor rapidez con la que las distintas partidas se transforman en dinero se denomina liquidez, organizándose de acuerdo con ella el balance de la empresa; el activo según su grado de liquidez y el pasivo según su grado de exigibilidad.

En el activo, las partidas que, por tener una liquidez a corto plazo, integran el circulante de la empresa, son las siguientes:

- Caja: dinero efectivo existente en las cajas de la empresa.
- Bancos: dinero depositado en cuentas corrientes de bancos.
- Clientes, deudores y efectos a cobrar: derechos de cobro sobre deudores por operaciones habituales o no, sin documentar o documentadas con medios formales de pago.
- Existencias: mercaderías y productos vinculados con la producción.
- Otras cuentas financieras: inversiones financieras a corto plazo.

En el pasivo, aquella, partidas que pueden considerarse exigibles a corto plazo y forman parte del circulante, son las siguientes:

- Proveedores y acreedores: obligaciones de pago respaldadas por instrumentos no formales de pago.
- Efectos a pagar: obligaciones de pago respaldadas con instrumentos formales de pago y que tienen su origen en operaciones habituales o no.
- Anticipos de clientes: cobros realizados a clientes a cuenta de un determinado pedido a suministrar.
- Créditos bancarios: préstamos a corto plazo.
- Pagos al personal: deudas pendientes con el personal.
- Impuestos a pagar: deudas pendientes con Hacienda.

#### **2.2.6.2. Gestión de costos**

Probablemente, el término costo es uno de los más utilizados en el lenguaje empresarial. Con frecuencia se habla del costo de un proyecto, del costo de una decisión o, en términos más precisos, del costo de un producto, del costo de personal, del costo de los materiales, etc. Es obvio que no en todos los casos el término es aplicado con el mismo significado. En unos casos se emplea en un sentido general y, en otros, con un significado más preciso.

En una primera aproximación al concepto, se podría decir que el costo de un producto, servicio, es la valoración monetaria de los recursos necesarios empleados por la empresa, de manera directa o indirecta, y mediante un proceso racional para poder

producirlo. Expresar el consumo de recursos necesarios en términos monetarios permite, por un lado, cuantificar el grado de utilización de factores de distinta naturaleza y, por otro, comparar los costos y resultados de diferentes productos, actividades, secciones, entre otros elementos objeto de análisis.

### **2.2.6.3. Presupuestos**

El presupuesto constituye, pues, un esfuerzo en una doble dirección: por un lado, concreta en objetivos y metas a corto plazo los objetivos estratégicos a largo; por otro, evalúa y cuantifica en términos monetarios los medios necesarios para alcanzarlos: trata de compaginar los recursos potenciales de la empresa con sus metas, enumerando cuáles son sus medios para alcanzar los objetivos propuestos.

El presupuesto constituye, hoy en día, una herramienta de gestión imprescindible en la gestión de cualquier empresa, pues supone la implicación de toda la organización en su logro. Según el nivel de la organización en que nos situemos, pueden considerarse los presupuestos por centros de responsabilidad, funcionales y consolidados, dependiendo de la dimensión, de la estructura organizativa y de las condiciones en que se encuentre dicha organización, o, también, del estilo de dirección que la caracterice.

Los presupuestos consolidados se obtienen por agregación de los presupuestos funcionales, los cuales a su vez son la agregación de los presupuestos de los centros de responsabilidad.

Cuando el presupuesto se elabora con una metodología adecuada establece con precisión, para todas las actividades y, sobre todo, para todos los responsables:

- Qué es lo que se va a hacer en el período (Objetivo)
- Quién lo va a hacer (Responsable)
- Con qué medios (humanos, materiales y financieros) se cuenta (Recursos)

### 2.3. Glosario de términos

- **Administración:** La administración es la ciencia social que tiene por objeto el estudio de las organizaciones y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener eficiencia o máximo beneficio posible; este beneficio puede ser social, económico o estratégico, dependiendo de los fines perseguidos por dicha organización.
- **Control:** Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que las rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.
- **Dirección:** Es la acción y efecto de dirigir (llevar algo hacia un término o lugar, guiar, encaminar las operaciones a un fin, regir, dar reglas, aconsejar u orientar). El concepto tiene su origen en el vocablo latino directo.
- **Empresa:** Es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su

participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital).

- **Gestión:** Se denomina gestión al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, como por ejemplo, empresas, organismos públicos, organismos no gubernamentales, etc. El término gestión puede abarcar una larga lista de actividades, pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de estos recursos, en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos.

El primer punto a considerar es la gestión dentro de un agente económico de primera relevancia, como es la empresa. En esta existe personal especializado para la toma de decisiones que conlleve comprometer recursos que suelen ser escasos. Así, el rol de la gerencia suele ser tomar decisiones en función de una planificación acertada para responder a las necesidades de la organización, decisiones que deben consumir el mínimo de recursos económicos y deben maximizar los beneficios obtenidos.

- **Organización:** Se conoce como organización a la forma como se dispone un sistema para lograr los resultados deseados. Es un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.
- **Planificación:** Se refiere a la acción o resultado de planificar alguna cuestión, tarea o actividad que lleva a cabo un ser humano.

La planificación debe ser entendida básicamente como un proceso que implicará la observación de una serie de pasos que se establecerán a priori y para los cuales, quienes realizan la planificación, deberán utilizar una serie de herramientas y expresiones.

- **Proceso administrativo:** Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

## **CAPITULO III: HIPOTESIS Y VARIABLES**

### **3.1. Hipótesis de la investigación**

#### **3.1.1. Hipótesis general**

La Gestión empresarial se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral de la Empresa Constructora Oscar Wilfredo Luna Castillo

#### **3.1.2. Hipótesis específicas**

- La estructura orgánica se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral de la Empresa Constructora Oscar Wilfredo luna Castillo
- La Gestión de Personal se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral de la Empresa Constructora Oscar Wilfredo Luna Castillo, es deficiente.
- La gestión Económica se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral de la Empresa Constructora Oscar Wilfredo Luna Castillo, es deficiente.

### **3.2. Identificación de Variables e Indicadores**

#### **3.2.1. Variables**

Variable 1: Gestión empresarial

Variable 2: Desempeño Laboral

#### **3.2.2. Dimensiones**

##### **Dimensiones variable 1:**

- Estructura Orgánica
- Gestión de personal
- Gestión económica – financiera

### **Dimensiones Variable 2:**

- Habilidades y Capacidades
- Relaciones Interpersonales

### **3.2.3. Indicadores**

#### **Indicadores variable 1:**

- Organigrama
- Manual de organización y funciones
- Reglamentos
- Áreas de la empresa
- Selección
- Inducción
- Remuneración
- Capacitación
- Ascenso
- Despidos
- Ventas
- Ingresos
- Costos
- Utilidades
- Rentabilidad

**Indicadores variable 2:**

- Niveles de conocimiento de las tareas
- Aplicación de los conocimientos
- Responsabilidad demostrada en sus labores
- Liderazgo
- Influencia que ejerce

### 3.3. Operacionalización de la variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable 1: Gestión empresarial	Estructura Orgánica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organigrama</li> <li>- Manual de organización y funciones</li> <li>- Reglamentos</li> <li>- Áreas de la empresa</li> </ul>
	Gestión de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección</li> <li>- Inducción</li> <li>- Remuneración</li> <li>- Capacitación</li> <li>- Ascenso</li> <li>- Despidos</li> </ul>
	Gestión económica – financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventas</li> <li>- Ingresos</li> <li>- Costos</li> <li>- Utilidades</li> <li>- Rentabilidad</li> </ul>
Variable 2 : Desempeño Laboral	Habilidades y Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveles de conocimiento de las tareas</li> <li>- Aplicación de los conocimientos</li> <li>- Responsabilidad demostrada en sus labores</li> </ul>
	Relaciones Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo</li> <li>- Influencia que ejerce</li> </ul>

### 3.4. Matriz de consistencia (ANEXO 1)

## **CAPITULO IV: METODOLOGIA**

### **4.1. Tipo y Nivel de Investigación**

#### **4.1.1. Tipo de investigación**

El tipo de investigación, según Miguel Ángel Rodríguez Rivas es aplicada, de enfoque cuantitativo y de nivel explicativo.

#### **4.1.2. Nivel de investigación**

De acuerdo a la naturaleza del estudio de la investigación, reúne por su nivel las características de un estudio exploratorio-descriptivo.

### **4.2. Métodos y Diseños de la Investigación**

#### **4.2.1. Métodos de la investigación**

Los principales métodos que se utilizarán en la presente investigación serán los de análisis, síntesis, e hipotético deductivo.

#### **4.2.2. Diseños de la investigación**

El diseño de la presente investigación se orientó hacia un diseño No experimental donde el propósito es observar y recolectar los datos de la realidad tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos, en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, si no que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador, en ese sentido la variable independiente ya ha ocurrido y no es posible manipularla.

Transeccional porque los datos que serán recolectados serán en un solo momento y en un tiempo único.

### **4.3. Población y Muestra**

#### **4.3.1. Población**

La población motivo de esta investigación está conformada por el total de 30 trabajadores de todos los niveles del personal que prestan servicios en la empresa en estudio.

#### **4.3.2. Muestra**

La muestra está constituida por todos los elementos de la población.

### **4.4. Técnicas e instrumentos de Recolección de Información**

#### **4.4.1. Técnicas**

Las principales técnicas que se utilizará en la investigación son:

- Entrevista
- Encuesta
- Análisis Documental

#### **4.4.2. Instrumentos**

Los principales instrumentos que se aplicarán en las técnicas son:

- Guía de entrevista
- Cuestionario
- Guía de análisis documental

#### **4.4.3. Análisis e Interpretación de la Información**

El procedimiento estadístico para el análisis de datos será mediante el empleo de codificación y tabulación de la información, este proceso consistirá en la clasificación y ordenación en tablas y cuadros. La edición de dichos datos se hará con el fin de comprender mejor la información en cuanto a la legibilidad, consistencia, totalidad de la información para poder hacer un análisis minucioso de la información que se obtendrá. Una vez que la información sea tabulada y ordenada se someterá a un proceso de análisis y/o tratamiento mediante técnicas de carácter estadístico para llevar a prueba la contrastación de las hipótesis, para tal efecto se aplicará la técnica estadística: Correlación Spearman para medir la relación entre dos variables.

## **CAPITULO V: PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS**

### **5.1. Diagnóstico del objeto de estudio**

#### **5.1.1. La empresa Oscar Wilfredo Luna Castillo**

LA EMPRESA OSCAR WILFREDO LUNA CASTILLO, es un ente privado en el rubro de la construcción civil, tiene como actividad principal el Diseño, Dirección y Ejecución de Obras Civiles en General (Puentes, Carreteras, Aeropuertos, Hospitales, Centros Educativos, etc.) Saneamiento Inmobiliario, Básico Rural y Urbano; Obras de montaje electromecánico y toda clase de servicios de construcción.

Su participación en el mercado, se ejecuta a nivel nacional a través de procesos de selección en: Concursos Públicos, Adjudicación Directa Publica, Adjudicación Directa Selectiva, Adjudicación de Menor Cuantía de Obras y adjudicación de Menor Cuantía de Bienes y Servicios, además, toda clase de contratos contemplados en el reglamento de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado; así mismo a través de la Contratación con Persona Jurídicas de Derecho Privado y/o Personas Naturales.

La Empresa promueve obras de desarrollo, brindando asesoramiento en el área técnico, financiero y legal, a través de servicios de Supervisión y Consultoría.

#### **5.1.2. Descripción de la empresa**

- NOMBRE DE LA EMPRESA : LUNA CASTILLO OSCAR WILFREDO
- DOMICILIO : JR. CONSTITUCION N° 512-  
ANDAHUAYLAS – APURIMAC.
- RUBRO : CONSTRUCCIÓN –EJECUTOR DE  
OBRAS.

- RÉGIMEN TRIBUTARIO : REGIMEN GENERAL
- RUC N° : 10238862570
- TIPO DE SOCIEDAD : PERSONERIA NATURAL
- TIPO DE EMPRESA PYME : PEQUEÑA EMPRESA

### **5.1.3. Plan estratégico de la empresa**

De acuerdo a los talleres llevados a cabo y con la participación del personal que labora en la empresa, se elaboró el plan estratégico de la empresa, el que parte de la visión con la que cuenta y pretende ser en el futuro, al que sumada la misión diseñada para el logro de sus objetivos le da con claridad lo que pretende ser al alcanzar sus objetivos en el cual además recoge las características del entorno donde realiza sus actividades.

- **VISIÓN.**

Ser una empresa confiable de alcance Nacional, constructora y concesionaria de infraestructura, saneamiento básico, y transportes; con reconocido liderazgo y prestigio en la sociedad, basados en la ética de sus profesionales, en sus políticas de calidad, seguridad y medio ambiente, en su capacidad tecnológica y en la seriedad en el cumplimiento de sus compromisos y Obligaciones.

- **MISIÓN.**

Es resolver las necesidades de Servicios de Ingeniería e Infraestructura de sus clientes más allá de las obligaciones contractuales, trabajando en un entorno que motive y desarrolle a su personal respetando el medio ambiente en armonía con las comunidades en las que opera y somos un grupo constructor diversificado con amplia trayectoria que desarrollamos proyectos de ingeniería y construcción, contribuyendo al progreso del país, satisfaciendo los requerimientos de nuestros clientes, brindando

oportunidades para el desarrollo profesional de nuestros trabajadores y asegurando el retorno a sus proveedores

▪ **OBJETIVOS.**

La empresa tiene como objetivos la mejora continua en todas aquellas actividades que desarrolla para lo cual adquiere los siguientes compromisos:

- a. Logro de la plena satisfacción de nuestros clientes con un producto que cumpla con las expectativas de calidad requeridas.
- b. Cumplimiento de todos los requisitos legales aplicables y de otros que la empresa suscriba.
- c. Comentar la motivación, participación y formación de todos los miembros de la organización para conseguir mejorar el Sistema y el éxito de la empresa.
- d. La empresa considera la Seguridad y la Salud de los trabajadores como uno de sus principales objetivos, comparable con la productividad y la calidad del servicio.
- e. Los proveedores y subcontratistas son esenciales en nuestro negocio considerándolos como colaboradores nuestros, buscando un mutuo beneficio y compartiendo creatividad, capacidades técnicas y la ampliación en cuanto a nuestras relaciones humanas, lo que sin duda influirá en el cliente mejorando el servicio y la calidad.
- f. Potenciación de nuestra marca como referencia de calidad, servicio, diseño y confianza.

- g. El aumento de la productividad y el respeto al medio ambiente son objetivos de especial interés, contribuyendo el primero al crecimiento de la empresa y concienciados por la segunda para mejorar la calidad de vida de toda la sociedad.
- h. Pretendemos que nuestro trabajo sea reconocido por su alto nivel de calidad, para lo que se ha desarrollado un sistema de calidad según las normas ISO 9001:2000 que garantice la mejora continuada de todas las actividades y la obtención de resultados óptimos.

- **POLÍTICAS DE CALIDAD.**

**La Empresa Constructora LUNA CASTILLO OSCAR WILFREDO** y su continuo compromiso por satisfacer las necesidades de sus clientes, sobre la base de un trabajo competente en términos de calidad, costos y plazos, ha dictado y aplica normas y procedimientos necesarios que le permitan cumplir como mínimo con los estándares de calidad establecidos por los clientes. La Organización se encuentra en un proceso de certificación de un Sistema de Gestión de Calidad conforme con la **Norma Internacional ISO 9001:2008** y entre sus actividades a realizar se tiene el compromiso de la Gerencia en comunicar, sensibilizar y capacitar al personal sobre los principios básicos de calidad y trabajo en equipo, con el objeto de lograr un mejoramiento continuo de los procesos de la inspección técnica.

- **OBJETIVOS DE CALIDAD.**

- a. Reducir en un 99% las No Conformidades detectadas en Auditorías Internas y Externas, con respecto a la Obra anterior realizada para el mismo mandante.

- b. Promover la Prevención de riesgos reduciendo en un 100% la tasa de accidentabilidad con respecto al contrato anterior.
- c. Realizar la recepción de la Obra dentro de los plazos estipulados en el contrato.
- d. Ejecutar la Obra no superando los costos establecidos en el análisis de precios de la Obra.

Porque el éxito de nuestro Sistema de Gestión de Calidad, es esencial para nuestra competitividad, resulta vital que los empleados de la "**EMPRESA OSCAR WILFREDO LUNA CASTILLO**", lo entiendan y se comprometan en formar personal con nuestra Política de Calidad.

La Gerencia de la "**EMPRESA OSCAR WILFREDO LUNA CASTILLO**" se ha comprometido, a que su Política de Calidad se cumpla de la siguiente manera:

- ✓ Ser apropiada al propósito estratégico de nuestra organización.
- ✓ Comunicar nuestro compromiso de cumplir con los requisitos establecidos y a mejorar continuamente la eficacia de nuestros procesos y del Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Mantener el enfoque hacia la mejora continua para establecer, medir, verificar y mantener los objetivos de calidad.
- ✓ Es entendida y conocida por todos los integrantes de la Organización.
- ✓ Es verificada permanentemente en base al Proceso de Revisión por la Dirección.
- ✓ La ética en los negocios, importancia de los valores en la empresa, relación entre valores organizacionales y desempeño, responsabilidad social corporativa, códigos de conducta, valores básicos empresariales.

- **PLANES.**

El plan de la empresa está casi siempre sujeto a los proyectos de licitaciones que pueda ganar, y ejecutar, es así que se genera una programación de desarrollo de obra, (planes) en base a los plazos y a los costos.

El plan de negocios también está relacionado a los Objetivos de la empresa, como una herramienta que sirve a la empresa para captar capital cuando le es necesario, pero también es útil para llegar a conocer mejor a la empresa y al entorno en el que se desenvuelven y de esta forma elaborar una mejor ruta que le lleve al éxito.

- **PROGRAMAS.**

Los programas que tiene la empresa son:

- ✓ Construcción Industrial.
- ✓ Construcción Institucional
- ✓ Construcción Residencial, Edificios.
- ✓ Construcción pesada.
- ✓ Construcción, Saneamiento Básico.
- ✓ Construcción Transporte Vial.

- **ORGANIGRAMA.**

Se adjunta cuadro de organigrama de la empresa constructora “Oscar Wilfredo Luna Castillo”.

- **DESARROLLO DE ESTRATEGIAS**

La empresa tiene como estrategias los siguientes puntos:

- ✓ Diversificación.
- ✓ Concesiones
- ✓ Inversiones estratégicas.
- ✓ Calidad
- ✓ Seriedad
- ✓ Eficiencia
- ✓ Cumplimiento
- ✓ Tecnología de punta para optimizar rendimientos y costos

▪ **MATRIZ FODA.**

**FORTALEZAS.**

- a) La Empresa cuenta con Local Propio, no tiene costos de alquiler.
- b) La Empresa cuenta con personal técnico con vínculos de parentesco el que le otorga máxima confianza en las relaciones y los objetivos a alcanzar.
- c) Las Ejecuciones de Obra y los proyectos ofrecen seguridad, calidad, por contar con personal técnico calificado, y sobre todo porque el Gerente General es Ing. Civil, conoce el campo de la Construcción.
- d) Brinda experiencia en la ejecución de Obras por más de 07 años, el que le ofrece no solo eficiencia en sus actividades, sino también rapidez y confiabilidad con los clientes.
- e) Cuenta Con Líneas de Crédito, para sobregiros, carta fianzas, etc., el cual le da solvencia financiera, no solo en el cumplimiento de sus compromisos, sino también en la garantía con terceros.

### **OPORTUNIDADES:**

- a) Libre competencia en licitaciones públicas. ADP, ADS, ADC, LP.
- b) Capacidad de Contrataciones otorgadas por el CONSUCODE.
- c) Confianza de las entidades financieras en la ejecución de sus compromisos por los niveles de actividad con la que cuenta la empresa.
- d) Importantes crecimientos en el sector construcción por la activa participación del sector público y privado.

### **DEBILIDADES:**

- a) Carencia de profesionales competentes en la región el cual le resta confiabilidad en obras ganadas en otras regiones con mayor presencia de profesionales en el área de trabajo.
- b) Débil estructura orgánica el que, por las características familiares descritas no permite la eficiente relación entre los órganos de dirección de la empresa.

### **AMENAZAS:**

- a) Desaceleración de la economía con retraimiento del gasto público en las inversiones que ejecutan los organismos del sector público.
- b) Inestabilidad política en el ámbito geográfico donde la empresa desarrolla sus actividades, con presencia de conflictos sociales permanentes.
- c) Altas tasas de interés en el sector financiero, el que no permite mayor competitividad en la ejecución de obras financiadas por estos entes. A esto le agregamos la posible alza de estas tasas por los problemas descritos en el ítem. 01.

- d) Falta de recursos en las instituciones públicas que no permite alcanzar a entregar las obras en los plazos estimados, el cual genera problemas presupuestarios.
- e) Manipulaciones en las licitaciones de las obras del sector público el que pone en serios aprietos a la empresa por ser un factor que eleva los costos con incertidumbre en los resultados.

## 5.2. Presentación y Análisis de Resultados

### 5.2.1. El personal de la empresa

El número de trabajadores en la empresa alcanza a 25 de los cuales el 44% es de sexo masculino y el 56%, 14 son de sexo femenino.

**Tabla N° 01: Número de trabajadores**

Sexo	Numero
Masculino	11
Femenino	14
Total	25

Elaboración Propia



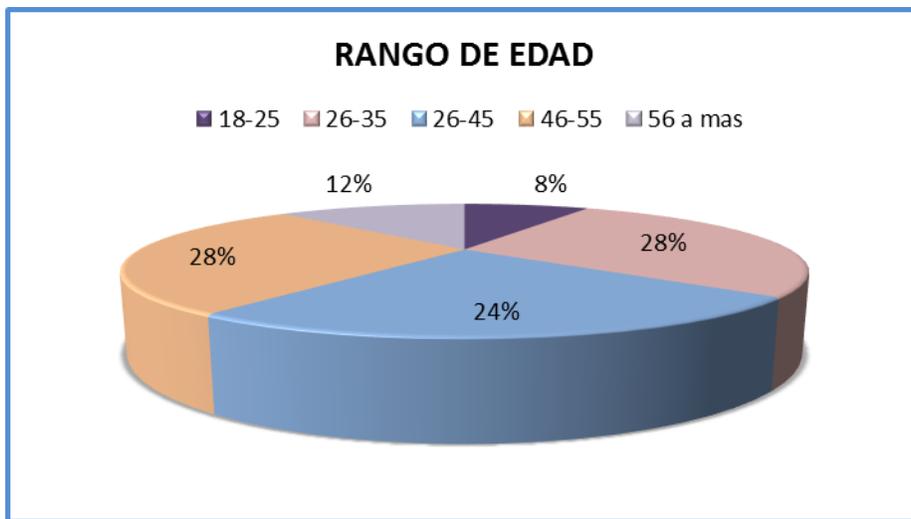
**Figura N° 01: Sexo de los trabajadores (Elaboración Propia)**

De los 25 trabajadores existentes en la empresa, el 56% se reparten en parte iguales en el segmento de trabajadores que se hallan entre los 26 – 35 años y 46-55 años, ubicándose al medio los trabajadores que se hallan en el rango de 16 a 45 años. En síntesis la empresa está compuesta por una población joven que va entre los 18 a 45 años en las que se halla el 60% de los trabajadores y los que superan los 45 años estarían en el bolsón del 40%.

**Tabla N° 02: Número de trabajadores**

<b>Rango</b>	<b>Número</b>
18-25	2
26-35	7
36-45	6
46-55	7
56 a más	2
<b>Total</b>	<b>25</b>

**Elaboración Propia**



**Figura N° 02: Rango de edad (Elaboración Propia)**

### **5.2.2. La estructura orgánica de la empresa.**

La estructura orgánica de la empresa fue pensada y ordenada de acuerdo a la naturaleza de función de la empresa: la construcción a través de concesiones del sector privado y público, pero por las características de la región donde desarrolla sus funciones la empresa, casi la totalidad de las obras ejecutadas son a cuenta de las instituciones públicas, de manera especial, la región y los municipios.

La gerencia general está ocupada por el propietario de la empresa. Las condiciones para ocupar el cargo manifiestan las siguientes exigencias:

- ✓ Título Profesional en Ing. Civil o carreras afines.
- ✓ Debe de tener una experiencia mínima de 03 años puestos similares al área.
- ✓ Nivel de Computación Avanzado.
- ✓ Contar con un nivel de Inglés Avanzado.

Poseer las siguientes habilidades:

- ✓ Creatividad - Planificación.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Interés por el cliente (interno y externo).
- ✓ Responsabilidad.

Del total de cargos dispuestos en el organigrama, solo cinco son permanentes, el resto son de carácter temporal y mucho dependen de las exigencias laborales de la empresa, un mayor número de obras, eleva el número de planta a la totalidad y una menor cantidad de obras obliga a la empresa a reducir personal en su afán de manejar de manera adecuada sus costos.

Los puestos de carácter permanente son el de Gerente General, administrador, Residente de obra, contador, a los que se pueden sumar la secretaria y el auxiliar administrativo. El resto de los puestos, como ya anotamos, dependen de la cantidad de obras que viene ejecutando la empresa. Ver gráfico 03.

GRAFICO N° 03: ESTRUCTURA ORGÁNICA

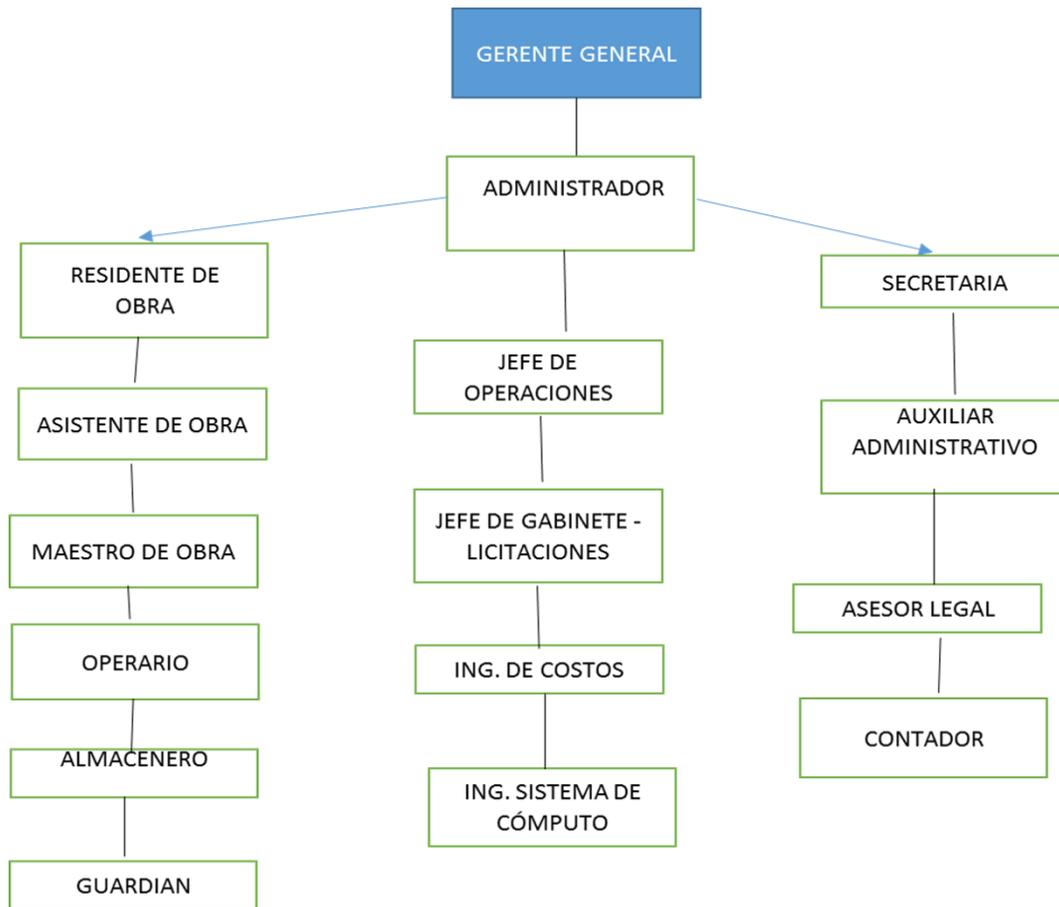


Figura N° 3: Estructura orgánica

El segundo en jerarquía, es el administrador, para cuyo puesto al igual que para el primero se solicita cierto tipo de requisitos como:

- ✓ Título de Profesional en Administración, Economista.
- ✓ Experiencia mínima de 03 años en labores administrativas y/o atención al personal. Computación Básica, Office a nivel de usuario.

Poseer las siguientes habilidades:

- ✓ Identificación con la empresa.

- ✓ Planificación.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Visión de conjunto
- ✓ Capacidad para comunicarse.
- ✓ Capacidad para la toma de decisiones.
- ✓ Capacidad para trabajar en equipo.

Como el primer caso y dado el vínculo de parentesco con el propietario de la empresa, las exigencias no son cumplidas y son simples requisitos como una suerte de marketing publicitario.

En relación al resto de los puestos, en el anexo acompañamos sus requisitos y funciones, que por accesorios a los puestos descritos con excepción del contador no son muy necesarios hacer análisis.

### **5.2.3. Las funciones y la estructura orgánica.**

Como ya anotamos, el número de trabajadores de la empresa están en función de la cantidad de obras por encargo que viene ejecutando la empresa y estas dependen del presupuesto del sector público, que en estos últimos años viene cayendo generando problemas financieros en las empresas constructoras, quienes tienen que cargar con los costos laborales del personal de planta y otros costos de orden administrativo.

Las funciones de los principales puestos jerárquicos empezando por el gerente general son:

- a) Realizar actos y contratos ordinarios correspondientes a la captación de nuevos clientes.
- b) Firmar contratos ordinarios correspondientes a la captación de nuevos clientes.
- c) Fijar objetivos, desarrollar planes estratégicos y operativos, diseñar la estructura y establecer procesos de control.
- d) Adecuar las capacidades de la organización a las demandas del medio.
- e) Traducir los objetivos estratégicos en metas operacionales específicas de cada área de la empresa y verificar su cumplimiento.

En términos generales las funciones están acorde a las exigencias de la naturaleza de la empresa, como la firma de contratos o fijar las políticas en el logro de los objetivos y las soluciones de los problemas de coyuntura.

Para el administrador con quien comparte responsabilidades de gestión, las labores están sujetas a:

- a) Realizar el control operativo, administrativo, financiero y de gestión de la compañía.
- b) Administrar de los recursos económicos de la empresa.
- c) Velar por los intereses de la compañía, identificando oportunamente las necesidades de liquidez o, en caso contrario, la óptima rentabilidad de los excesos de Liquidez.
- d) Velar por los intereses del negocio en lo concerniente a efectividad y control del costo o gasto, analizando y controlando la rentabilidad y proponiendo la optimización.

- e) Sugerir la optimización permanente de estructuras de personal, alineadas a la estrategia del negocio.
- f) Definir, optimizar, re-diseñar y coordinar la implementación de un sistema de control interno efectivo que permita una labor fluida y un costo adecuado.
- g) Controlar el cumplimiento de las políticas y normas internas y externas que rigen la Organización en todas las áreas, asegurando que dichas normas sean las necesarias y oportunas para evitar los riesgos del negocio y que coadyuven al crecimiento del mismo.
- h) Proponer a las Gerencias la puesta en marcha de acciones preventivas y de control dentro de cada área.
- i) Concientizar a toda la organización en la importancia del control y cumplimiento de normas como herramienta de gestión.

Labores que se completan al del gerente general, donde en ocasiones las funciones se sobreponen como en el ítem vi, donde la falta de cumplimiento de este rubro genera cierto tipo de anarquía y la falta de cumplimiento de las labores por parte del personal que contribuye al no logro de los objetivos.

Al igual que el caso anterior las funciones para el resto de los cargos se acompañan en los anexos.

#### **5.2.4. Los requisitos y las funciones de los puestos en la empresa**

Veamos algunas expresiones sobre la exigencia de los puestos y las funciones encargadas.

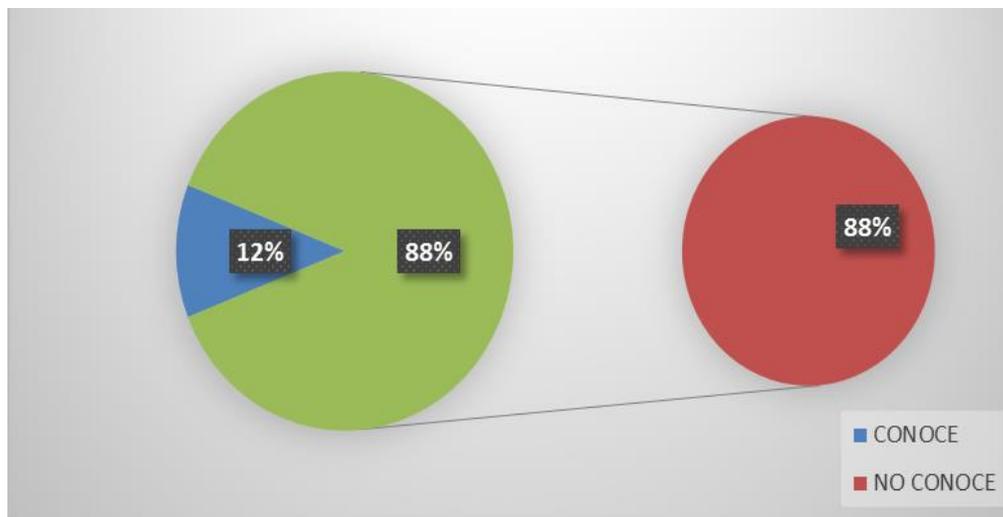
El 88% de los encuestados, de 25, no conocen las exigencias que deban cumplir para ocupar el puesto, en términos absolutos esto alcanza a 22 trabajadores, el cual nos dice la improvisación de los trabajadores para los puestos.

**Tabla N° 03: Conocimiento de las exigencias para ocupar el puesto**

Alternativa	Numero
Conoce	3
No conoce	22
<b>Total</b>	<b>25</b>

**Elaboración Propia**

Gráficamente el fenómeno citado presenta la siguiente expresión.



**Figura N° 04: Conocimiento de las exigencias para el puesto**

### 5.2.5. Del conocimiento de las funciones

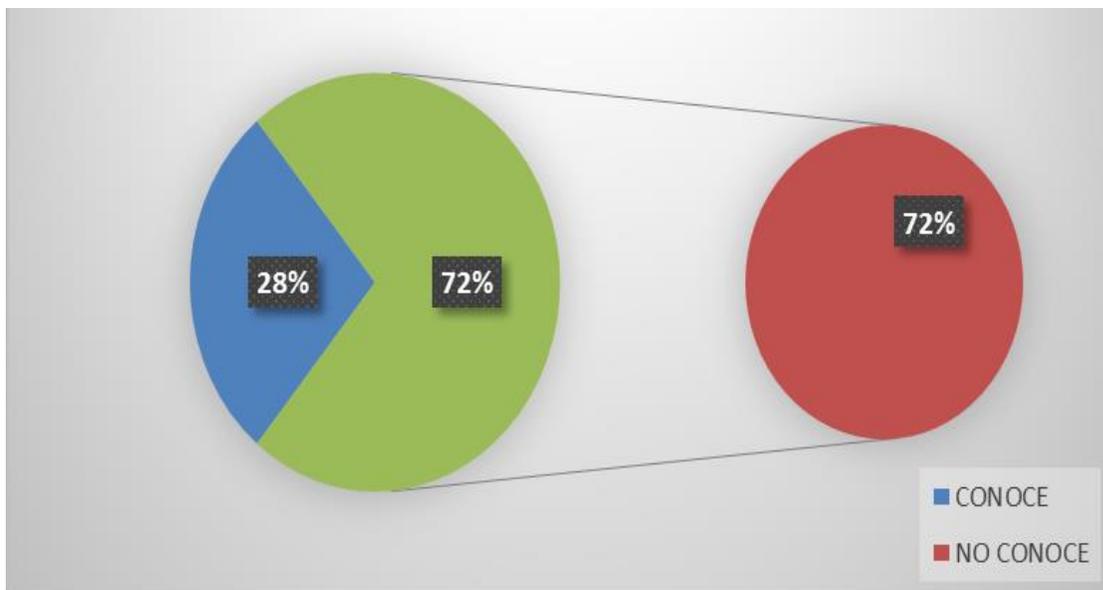
Consultados los trabajadores sobre el conocimiento de las funciones que deban desarrollar para generar responsabilidad, las respuestas muestran el nivel de anarquía en la que se encuentra la empresa y las debilidades que se generan en el cumplimiento de los objetivos. 18 de los encuestados dice no conocer sus funciones anotadas en el MOF,

solo 7 de los trabajadores y entre ellos los de permanencia en la empresa dijeron conocer cabalmente las funciones que deben desarrollar.

**Tabla N° 04: Conocimiento de las funciones del puesto**

<b>Alternativa</b>	<b>Numero</b>
Conoce	7
No conoce	18
<b>Total</b>	<b>25</b>

Elaboración Propia



**Figura N° 05: Conocimiento de las funciones del puesto**

## **5.2.6. El ambiente laboral y los resultados de gestión**

### **5.2.6.1. Las funciones y la motivación laboral**

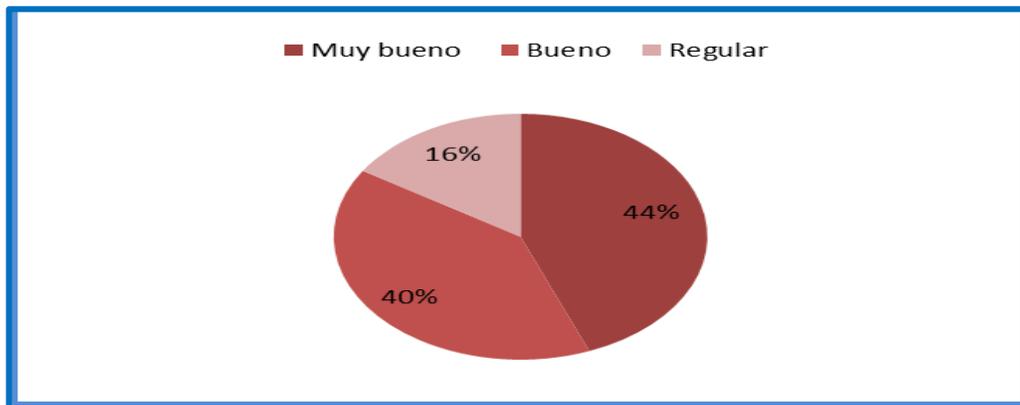
Evidente que la motivación laboral es necesaria en el logro de los objetivos empresariales, sin embargo en una institución donde la informalidad y el poco conocimiento de las funciones de cada uno de los trabajadores, generan cierta desmotivación y poco apego al cumplimiento de las responsabilidades diarias.

Según los resultados de la encuesta, 21 trabajadores de los 25 dicen recibir entre muy buena y buena motivación en su desempeño laboral, solo 4 trabajadores manifiestan su desazón calificando de regular.

**Tabla N° 05: Motivación en el desempeño laboral**

<b>Calificación</b>	<b>Respuestas</b>
Muy bueno	11
Bueno	10
Regular	4
Malo	0
Muy malo	0
<b>Total</b>	<b>25</b>

**Elaboración Propia**



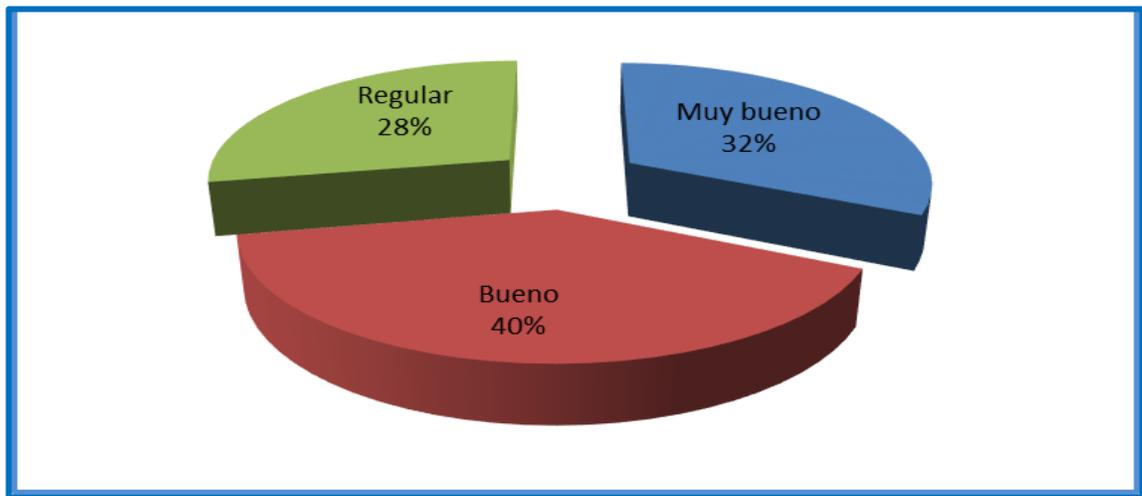
**Figura N° 06: Motivación en el desempeño laboral**

Uno de los ambientes deseados para el logro de los objetivos es generar liderazgos laborales que los trabajadores perciban para poder encaminarlos hacia objetivos deseados, 18 trabajadores de los 25 dicen que existe de bueno y muy bueno liderazgos que conducen la gestión empresarial, solo 7 perciben como regular los procesos de liderazgo existentes en la empresa.

**Tabla N° 06: Liderazgo en el  
Desempeño laboral**

<b>Calificación</b>	<b>Respuestas</b>
Muy bueno	8
Bueno	10
Regular	7
Malo	0
Muy malo	0
<b>Total</b>	<b>25</b>

**Elaboración Propia**



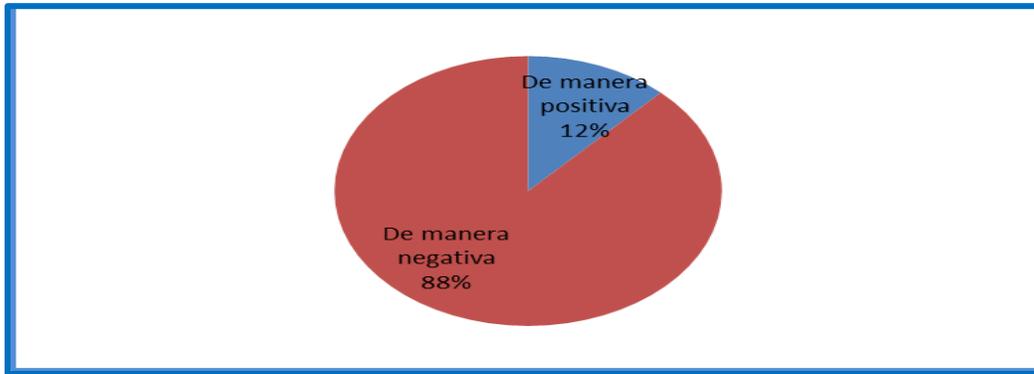
**Figura N° 07: Liderazgo en el desempeño laboral**

En las empresas privadas y públicas, uno de los factores que genera desazón y un ambiente laboral negativo, es el individualismo de la parte jerárquica, la no participación de los trabajadores en la solución de los problemas genera un ambiente de desgano y apatía en las labores, en el presente caso, los trabajadores perciben como negativa el carácter personal que se le imprime a determinadas decisiones que se toman en la empresa, solo 3 trabajadores ve como positivo esta forma de gestión empresarial.

**Tabla N° 07: El individualismo en el desempeño laboral**

<b>Calificación</b>	<b>Respuestas</b>
De manera positiva	3
De manera negativa	22
<b>Total</b>	<b>25</b>

**Elaboración Propia**



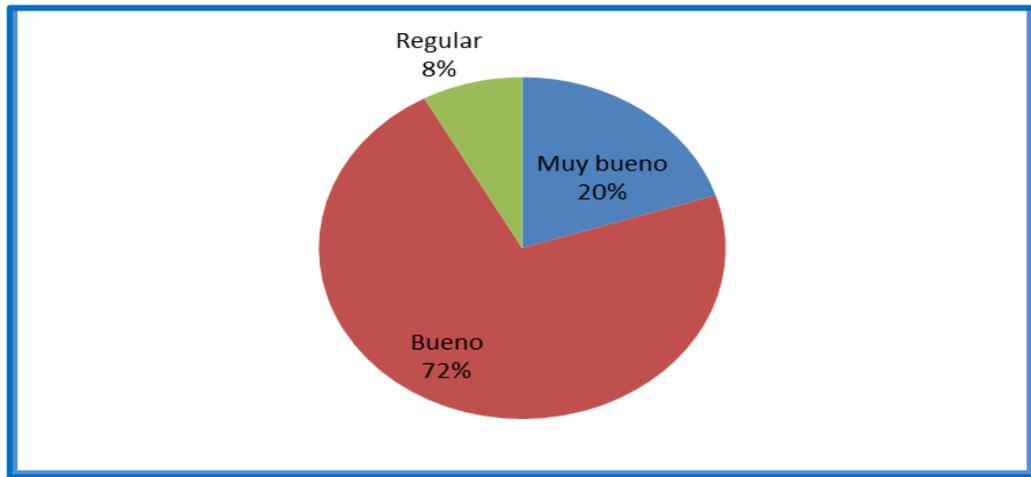
**Figura N° 08: El individualismo en el desempeño laboral**

La responsabilidad parece lo menos trabajado en la empresa, 18 de los trabajadores dicen ser buenos, 5 ser muy buenos y regular 2.

**Tabla N° 08: La responsabilidad y el Desempeño laboral**

<b>Calificación</b>	<b>Respuestas</b>
Muy bueno	5
Bueno	18
Regular	2
Malo	0
Muy malo	0
<b>Total</b>	<b>25</b>

**Elaboración Propia**



**Figura N° 09: La responsabilidad y desempeño laboral**

### **5.3. Los resultados de gestión en la empresa**

Los indicadores de desempeño y ambiente laboral parecen reflejarse en los resultados económicos y financieros de la empresa, para el año anterior los resultados económicos nos alcanzan una utilidad de 179,594 soles y a noviembre de este año este monto alcanza a 165,990 soles, menor en 14 mil soles, pero importante en un contexto de desaceleración de la economía, en todo caso, los indicadores debían servirnos para poder mejorar y hacer más eficiente estos resultados.

<b>ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS</b>		
( EN NUEVOS SOLES)		
	<b>FECHA</b>	
	No mayor a 2 meses de la fecha de presentación	A Diciembre del año anterior
	<b>30/11/2016</b>	<b>31/12/2015</b>
Ventas Netas-	1,905,210.00	2,347,928.00
Costo De Ventas	-1,341,500.00	-2,066,362.00
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>563,710.00</b>	<b>281,566.00</b>
Gastos de Administración	-276,606.00	
Gastos de Ventas	-127,234.00	
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>159,870.00</b>	<b>281,566.00</b>
Ingresos Financieros	6,500.00	-2,495.00
Gastos Financieros	-380.00	-99,477.00
Ingresos Diversos		
Gastos Diversos		
Ingresos Excepcionales		
Gastos Excepcionales		
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>165,990.00</b>	<b>179,594.00</b>
Resultado por Exposición a la Inflación (REI)		
Impuesto a la Renta		
<b>UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>165,990.00</b>	<b>179,594.00</b>
<small>FUENTE: EMPRESA DE LUNA CASTILLO OSCAR WILFREDO</small>		

**Figura N° 10: Estado de Ganancias y pérdidas**

## 5.4. Prueba de Hipótesis

Para el análisis de las hipótesis utilizamos la prueba de de Correlación de Spearman para determinar la relación entre las variables o dimensiones a considerar, utilizamos el coeficiente de correlación que según Sampieri Hernández y otros Triola, M. (2013). Es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón.

La valoración que el mismo autor le asigna al coeficiente de correlación es la siguiente:

-1.00 = correlación negativa perfecta.
-0.90 = Correlación negativa muy fuerte.
-0.75 = Correlación negativa considerable.
-0.50 = Correlación negativa media.
-0.25 = Correlación negativa débil.
-0.10 = Correlación negativa muy débil.
0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.
+0.10 = Correlación positiva muy débil.
+0.25 = Correlación positiva débil.
+0.50 = Correlación positiva media.
+0.75 = Correlación positiva considerable.
+0.90 = Correlación positiva muy fuerte.
+1.00 = Correlación positiva perfecta.

Para la prueba de hipótesis se utilizó la correlación de Spearman (rS); permitió conocer el grado y el sentido de la relación que existe entre dos variables que se miden en un nivel ordinal. Entendiendo que si la medición de ambas variables se encuentra en un nivel de intervalos pero no se cumple con las condiciones que requiere la aplicación de la prueba de correlación de Pearson, la prueba de Spearman es una buena alternativa pues tiene casi la misma potencia.

El valor de rS varía entre -1 y +1. Un valor de rS negativo indica una relación inversa, mientras que uno positivo indica una relación directa. Aunque el procedimiento de cálculo de la correlación de Pearson y de Spearman son muy parecidos, pero de resultados diferentes pues la prueba de Spearman se basa en los rangos de los valores, perdiendo parte de la información que se encuentra en los datos.

#### 5.4.1. Prueba de Hipótesis General

##### Hipótesis general

H0: La Gestión empresarial no se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral de la Empresa Constructora Oscar Wilfredo Luna Castillo

H1: La Gestión empresarial se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral de la Empresa Constructora Oscar Wilfredo Luna Castillo

##### Correlación de Variables: Estilo Administrativo y Relaciones Interpersonales

		Gestión Empresarial	Desempeño Laboral
<b>Gestión Empresarial</b>	Coefficiente de correlación	1	,611 **
	Rho de Spearman		
	Sig. (bilateral)		,000

	N	38	38
<b>Desempeño Laboral</b>	Coeficiente de correlación Rho de Spearman	,611**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	38	38

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

Observamos que el coeficiente de correlación según Rho de Spearman entre las variables Gestión Empresarial y Desempeño Laboral es de 0,611 con un nivel de significancia de 0,00, este valor es menor que el valor 0,05 ( $0,00 < 0,05$ ), por lo tanto, aceptamos la Hipótesis Alternativa, la correlación entre las Gestión Empresarial y Desempeño Laboral es positiva, lo que indica que cuanto mejor es la Gestión Empresarial, mejora el desempeño Laboral.

#### Correlación Entre las dimensiones de La Gestión Empresarial y las Dimensiones del Desempeño Laboral.

		<b>DIMENSIONES DESEMPEÑO LABORAL</b>		
		<b>Habilidades y Capacidades</b>	<b>Relaciones Interpersonales</b>	
<b>DIMENSIONES GESTIÓN EMPRESARIAL</b>	<b>Estructura Orgánica</b>	Coeficiente de correlación Rho de Spearman	,589**	,562**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	38	38
	<b>Gestión Personal</b>	Coeficiente de correlación Rho de Spearman	,610**	,653**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	38	38
	<b>Gestión Económica</b>	Coeficiente de correlación Rho de Spearman	,697**	,546**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	38	38

En la tabla, se muestran la correlación según Rho de Spearman entre las dimensiones de cada una de las variables y podemos observar que en la mayoría de las correlaciones los niveles de significancia no superan el 0.05 establecido en la prueba de hipótesis. Lo que indica que las variables se asocian de manera directa y significativa. Esto aporta mayor evidencia para afirmar que si existe relación entre las variables de la Gestión Empresarial y el Desempeño Laboral de la Constructora Oscar Wilfredo Luna Castillo- Andahuaylas 2016.

#### 5.4.2. Hipótesis específicas

- **Hipótesis Específica 1**

H0: La estructura orgánica no se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral de la Empresa Constructora Oscar Wilfredo luna Castillo

H1: La estructura orgánica se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral de la Empresa Constructora Oscar Wilfredo luna Castillo

#### Correlaciones Entre La Dimensión Estructura Orgánica Y Las Habilidades y Capacidades

		<b>Dimensión Estructura Orgánica</b>	<b>Dimensión Habilidades y Capacidades</b>
<b>Dimensión Estructura Orgánica</b>	Coefficiente de correlación Rho de Spearman	1	,582**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	38	38
<b>Dimensión Habilidades y Capacidades</b>	Coefficiente de correlación Rho de Spearman	,582**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	38	38

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

Observamos que el coeficiente de correlación entre las variables gestión de talento humano y la dimensión profesional es de 0,582 con un nivel de significancia de 0,00, este valor es menor que el valor 0,05 ( $0.00 < 0,05$ ), por lo tanto, aceptamos la hipótesis alterna, lo que nos permite indicar que, la correlación entre la dimensión Estructura Orgánica y las Habilidades y capacidades es positiva y significativa, por lo que concluimos que la dimensión Estructura Orgánica se relaciona significativamente con la variables desempeño Laboral de la Empresa Constructora Oscar Wilfredo luna Castillo.

- **Hipótesis Específica 2**

**H0:** La Gestión de Personal no se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral de la Empresa Constructora Oscar Wilfredo Luna Castillo.

**H1:** La Gestión de Personal se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral de la Empresa Constructora Oscar Wilfredo Luna Castillo.

		<b>Dimensión Gestión de Personal</b>	<b>Dimensión Relaciones interpersonales</b>
<b>Dimensión Gestión de Personal</b>	Coefficiente de correlación Rho de Spearman	1	,604**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	38	38
<b>Dimensión Relaciones interpersonales</b>	Coefficiente de correlación Rho de Spearman	,604**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	38	38

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

Observamos que el coeficiente de correlación entre la dimensión gestión de Personal y la dimensión Relaciones Interpersonales es de 0,604 con un nivel de significancia de 0,00, este valor es menor que el valor 0,05 ( $0,00 < 0,05$ ), por lo tanto aceptamos la hipótesis alterna, esto indica que la relación entre la dimensión Gestión de Personal y la dimensión Relaciones Interpersonales es positiva y significativa, esto significa que cuanto mejor es la Gestión del Personal, mejor es el desempeño Laboral

- **Hipótesis Específica 3**

**H0:** La gestión Económica no se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral de la Empresa Constructora Oscar Wilfredo Luna Castillo.

**H1:** La gestión Económica se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral de la Empresa Constructora Oscar Wilfredo Luna Castillo.

		<b>Dimensión Gestión Económica Financiera</b>	<b>Dimensión Habilidades y Capacidades</b>
<b>Dimensión Gestión Económica Financiera</b>	Coefficiente de correlación Rho de Spearman	1	,647**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	38	38
<b>Dimensión Habilidades y Capacidades</b>	Coefficiente de correlación Rho de Spearman	,647**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	38	38

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

Observamos que el coeficiente de correlación entre la Dimensión Gestión Económica y Financiera y la dimensión Habilidades y Capacidades es de 0,647 con un nivel de significancia de 0,00, este valor es menor que el valor 0,05 ( $0,00 < 0,05$ ), por lo

tanto, aceptamos la Hipótesis Alterna ,esto indica que la relación entre la dimensión Gestión Económica y Financiera y la dimensión Habilidades y Capacidades es positiva y significativa, esto significa que cuando es adecuado el manejo económico y financiera de la empresa, mejora el desempeño Laboral.

## CONCLUSIONES

1. El surgimiento de las empresas en países emergentes como la que está en estudio, se articulan y organizan de manera doméstica, aunque cuenta la empresa estudiada con un organigrama de su estructura funcional, sin embargo, las formas de asignación de puestos según los perfiles propuestos no se respetan, el 88% no conoce el perfil del puesto que ocupa y eso desdice y califica el tipo de gestión y a propósito del cual el ambiente laboral se personaliza y se genera competencias individuales que desarticulan el trabajo en equipo.
2. La existencia de una estructura funcional orgánica y la presencia de documentos que califican el perfil profesional requerido para el puesto, se queda en papel al recogerse evidencias donde el 72% de los trabajadores no conocen sus funciones, solo la parte profesional dedicada a labores que requieren especialización conocen el perfil profesional de sus puestos y estos alcanzan apenas al 18% de los 25 trabajadores.
3. La selección y adjudicación de puestos se hace de manera anárquica, donde la confianza del gerente en el personal seleccionado descansa en factores ajenos a los documentos de gestión con el que cuenta la empresa.
4. El ambiente laboral responde a la posición de los trabajadores respecto a su relación con la parte jerárquica que no comparte la mayoría, las motivaciones impuestas para un mejor desempeño laboral es calificado por los trabajadores entre bueno y regular con 56%, aunque califican como bueno el 44%; se critica el individualismo impuesto con el 88%.
5. Las cifras expuestas a pesar de la presencia de factores negativos que no son muchos han permitido que la empresa a nivel de gestión logre utilidades, aunque decreciente entre los años mostrados, pero que son importantes en términos económicos, como el del año 2016 cuyas utilidades alcanzan los casi 166,000 soles.

6. Con respecto a la hipótesis General, La Gestión Empresarial de la Empresa Constructora Oscar Wilfredo Luna Castillo se relaciona directa y significativamente con el Desempeño Laboral, llegando a la conclusión que una Gestión Empresarial eficiente y moderna conllevaría a obtener un mejor desempeño laboral de los trabajadores.
7. En cuanto la primera hipótesis específica, la Estructura Orgánica se relaciona directa y significativamente con el Desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Constructora Oscar Wilfredo Luna Castillo. Esto quiere decir que si no existe una adecuada organización jerárquica o distribución de las funciones según las Áreas de la empresa, los trabajadores no tendrán un adecuado desempeño laboral, ya que no se sentirán organizados ni guiados adecuadamente.
8. En cuanto a la segunda hipótesis específica, la Gestión de Personal se relaciona directa y significativamente con el Desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Constructora Oscar Wilfredo Luna Castillo. Esto quiere decir que si no se cuenta con una adecuada Remuneración, Capacitación y selección de personal, los trabajadores se sentirán desmotivados, y no existirá un adecuado desempeño Laboral
9. En cuanto a la tercera hipótesis específica, la Gestión económica y financiera se relaciona directa y significativamente con el Desempeño laboral de los trabajadores de la empresa constructora Oscar Wilfredo Luna Castillo. Esto quiere decir que si no existe un adecuado manejo en las áreas relacionadas al manejo económico y financiero de la empresa, los trabajadores sentirán que la empresa no se encuentra estable económicamente, sintiéndose amenazados laboralmente por el mal manejo económico, lo que se traducirá en un menor desempeño laboral

## RECOMENDACIONES

1. Las utilidades logradas por la empresa es reflejo del sentir de los trabajadores, donde a nivel general perciben de manera regular y buena la gestión de la empresa, pero el que debe alentar a mayores logros, buscando resultados grupales en los propósitos empresariales fijados para el logro de una mejor gestión.
2. La presencia de “muy bueno” en las diferentes preguntas que dan una configuración general al desempeño, pueden ser revertidos, generando mayores y mejores motivaciones laborales, alentando el trabajo en equipo desterrando el individualismo y generando liderazgos que contribuyan con el mejor desempeño laboral de los trabajadores.
3. Se debe respetar y alentar el respeto por parte de los trabajadores a los documentos de gestión, de manera particular promover el respeto desde arriba los requisitos y perfiles de los puestos a fin de promover una sana competencia.
4. Se debe realizar otras investigaciones, ya que al ser un sector dinámico, este debe buscar su sostenibilidad en las empresas pequeñas y medianas afín de garantizar un adecuado servicio a la ciudadanía.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alemán Lupu, K. M. (2009). *PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PARA LA GESTIÓN LOGÍSTICA EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA JORDAN S.R.L. DE LA CIUDAD DE TUMBES*. Trujillo Perú .
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Fernandez Escobar, J. (2013). *MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL SEGÚN NUEVAS TENDENCIAS: INTANGIBLES Y CALIDAD TOTAL. APLICACIÓN AL SECTOR CAMARONERO DE VENEZUELA*. Cordova .
- Gonzales Luquillas, J. (2014). *GESTIÓN EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD EN LAS MYPES DEL SECTOR TEXTIL EN EL MARCO DE LA LEY N° 28015 EN EL DISTRITO DE LA VICTORIA - AÑO 2013*. Lima Perú: USMP.
- Martín Sierra, C. (2011). *GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y RETENCIÓN DEL CAPITAL HUMANO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS DE SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE EMPRESAS INNOVADORAS ESPAÑOLAS*. Valladolid España.
- Negocios, E. d. (2007). *Gestión Económico Financiera*. España: EOI.
- Pellicer Armiñana, T. M. (2003). *La gestión de las Empresas Constructoras: Análisis, diseño y desarrollo de un modelo de control*. Valencia España.
- PROMPERÚ. (2015). *Informe Especializado: El sector Construcción en los países de Latinoamérica* . Lima Perú .

Sainz Fuertes , A. (1994). *La Gestión de Recursos Humanos en la Empresa*. Alcalá España:  
Universidad de Alcalá de Henares.

UPV. (10 de Febrero de 2017). *personales.upv.es*. Obtenido de  
<http://personales.upv.es/igil/Gestion.PDF>

Vilca, J., Castillo, F., Linares , E., & Dominguez, J. (2012). *Planeamiento Estratégico para el Sector Construcción del Departamento de La Libertad*. Trujillo - Perú.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

### TITULO: DE LA GESTIÓN DOMESTICA EMPRESARIAL HACIA NUEVAS FORMAS DE GESTIÓN MODERNA: EL CASO DE ANÁLISIS Y PROPUESTA DE LA CONSTRUCTORA OSCAR WILFREDO LUNA CASTILLO- ANDAHUAYLAS 2016.

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>P.G.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo la gestión empresarial se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores Constructora Oscar Wilfredo Luna Castillo- Andahuaylas 2016?</li> </ul> <p>P.E.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo la estructura orgánica se relaciona con el desempeño laboral de la Empresa Constructora Oscar Wilfredo Luna Castillo - Andahuaylas 2016?</li> <li>¿Cómo la gestión económica se relacionan con el desempeño laboral de la Empresa Constructora Oscar Wilfredo Luna Castillo - Andahuaylas 2016?</li> <li>¿Cómo la gestión de personal se relaciona con el desempeño laboral de la Empresa Constructora Oscar Wilfredo Luna Castillo - Andahuaylas 2016?</li> </ul>	<p>O.G.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer la relación entre la gestión empresarial el desempeño laboral en la Constructora Oscar Wilfredo Luna Castillo (Persona Natural con negocio) Andahuaylas 2016.</li> </ul> <p>O.E.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar si la estructura orgánica se relaciona con el desempeño laboral de la Empresa Constructora Oscar Wilfredo Luna Castillo - Andahuaylas 2016.</li> <li>Determinar si la gestión económica se relaciona con el desempeño laboral de la Empresa Constructora Oscar Wilfredo Luna Castillo - Andahuaylas 2016.</li> <li>Determinar si la gestión de personal se relaciona con el desempeño laboral de la Empresa Constructora Oscar Wilfredo Luna Castillo - Andahuaylas 2016</li> </ul>	<p>H.G.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La Gestión empresarial se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral de la Empresa Constructora Oscar Wilfredo Luna Castillo</li> </ul> <p>H.E.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La estructura orgánica se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral de la Empresa Constructora Oscar Wilfredo Luna Castillo</li> <li>La Gestión de Personal se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral de la empresa Constructora Oscar Wilfredo Luna Castillo.</li> <li>La Gestión Económica se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral de la empresa Oscar Wilfredo Luna Castillo.</li> </ul>	<p>Variable 1: Gestión empresarial</p> <p>Variable 2: Desempeño laboral</p>	<p>Estructura Orgánica</p> <p>Gestión de personal</p> <p>Gestión económica y financiera</p> <p>Habilidades y Capacidades</p> <p>Relaciones Interpersonales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organigrama</li> <li>Manual de organización y funciones</li> <li>Reglamentos</li> <li>Áreas de la empresa</li> <li>Selección</li> <li>Inducción</li> <li>Remuneración</li> <li>Capacitación</li> <li>Ascenso</li> <li>Despidos</li> <li>Ventas</li> <li>Ingresos</li> <li>Costos</li> <li>Utilidades</li> <li>Rentabilidad</li> <li>Niveles de Conocimiento de las tareas</li> <li>Aplicación de los conocimientos</li> <li>Responsabilidad demostrada en sus labores</li> <li>Liderazgo</li> <li>Influencia que ejerce</li> </ul>	<p><b>Tipo y Nivel de Investigación</b></p> <p><b>Tipo de investigación</b> El tipo de investigación, según Miguel Ángel Rodríguez Rivas es aplicada, de enfoque cuantitativo y de nivel explicativo.</p> <p><b>Nivel de investigación</b> De acuerdo a la naturaleza del estudio de la investigación, reúne por su nivel las características de un estudio exploratorio-descriptivo.</p> <p><b>Métodos y Diseños de la Investigación</b></p> <p><b>Métodos de la investigación</b> Los principales métodos que se utilizarán en la presente investigación serán los de análisis, síntesis, e hipotético deductivo.</p> <p><b>Diseños de la investigación</b> No experimental donde el propósito es observar y recolectar los datos de la realidad tal y como se dan en su contexto natural y no es posible manipularla. Transeccional porque los datos que serán recolectados serán en un solo momento y en un tiempo único</p> <p><b>Población y Muestra</b></p> <p><b>Población</b> La población motivo de esta investigación está conformada por el total de 30 trabajadores de todos los niveles del personal que prestan servicios en la empresa en estudio.</p> <p><b>Muestra</b> La muestra está constituida por todos los elementos de la población.</p> <p><b>Técnicas e instrumentos de Recolección de Información</b></p> <p><b>Técnicas</b> Las principales técnicas que se utilizará en la investigación son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista</li> <li>Encuesta</li> <li>Análisis Documental</li> </ul> <p><b>Instrumentos</b> Los principales instrumentos que se aplicarán en las técnicas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Guía de análisis documental</li> </ul>

