

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS**  
**ADMINISTRATIVAS**



**“RACIONALIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y TOMA DE  
DECISIONES EN LA EMPRESA L.K. INGENIERÍA S.A.C.- 2019”.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO  
EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS.**

**AUTORES**

**CATY BELLA FAVELIANO PAYAJO  
DIANA VANESSA TOMAYLLA OBREGON**

**ASESOR: JOSE LUIS REYES DORIA**

**Callao, 2022**

**PERÚ**



## **INFORMACION BASICA**

**FACULTAD:** CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### **UNIDAD DE INVESTIGACION**

**TITULO:** “RACIONALIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA L.K. INGENIERÍA S.A.C.- 2019”

#### **AUTORES:**

CATY BELLA FAVELIANO PAYAJO

**CODIGO ORCID:** 0000-0002-4660-8412

**DNI:** 70123014

DIANA VANESSA TOMAYLLA OBREGON

**CODIGO ORCID:** 0000-0002-3972-5952

**DNI:** 41071876

**ASESOR:** LUIS REYES DORIA

**CODIGO ORCID:** 0000-0001-6741-4919

**LUGARDE EJECUCION:** DISTRITO DE LIMA-PERU

**TIPO DE INVESTIGACION:** APLICADA

**DISEÑO DE INVESTIGACION:** NO APLICADA

**METODO DE INVESTIGACION:** DESCRIPTIVO

## HOJA DE REFERENCIA DE JURADO Y APROBACIÓN

### MIEMBROS DEL JURADO:

- DR. NARCISO GOMEZ KENNEDY      PRESIDENTE
- DR. HUARCAYA GODOY MADISON      SECRETARIO
- DR. AVILA MORALES HERNAN      MIEMBRO
- DR. HUAMAN MEJIA MARIA CELINA      MIEMBRO

ASESOR. DR. REYES DORIA JOSE LUIS

N° de Libro:    01    Folio: 51

N° de Acta:    006-2022-UPG-FCA-UNAC

Fecha de aprobación de tesis: sustentación 11 de Febrero del 2022

## **DEDICATORIA**

A Dios por darnos una familia unida,  
que nos han motivado y apoyado  
para el logro de nuestras metas  
siguiendo enfrentando a los desafíos de  
vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Queremos agradecer a nuestros padres y a nuestras familias, siempre encontramos en ellos el apoyo para seguir adelante y cumplir nuestro objetivo como profesionales.

Agradecer también a nuestro asesor Luis Reyes Doria quien nos motivó a seguir adelante hasta cumplir nuestra meta en la vida.

## ÍNDICE

ÍNDICE	1
INDICE DE TABLAS	4
INDICE DE GRÁFICOS	5
RESUMEN	6
RESUMO	7
SOMMARIO	8
INTRODUCCIÓN	9
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1 Descripción de la realidad problemática	10
1.1 Formulación del problema	11
1.1.1 Problema general	11
1.1.2 Problemas específicos	11
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Objetivo general	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 Limitantes de la investigación	12
1.3.1 Limitante teórica	12
1.3.2 Limitante temporal	12
1.3.3 Limitante espacial	12
II MARCO TEÓRICO	13
2 Antecedentes	13
2.1.1 Antecedentes internacionales	13
2.1.2 Antecedentes nacionales	15
2.2 Bases teóricas	16

2.2.1	Racionalización administrativa	16
2.2.2	Toma de decisiones	30
2.3	Conceptual	37
2.4	Definición de términos básicos	38
3	HIPÓTESIS Y VARIABLES	40
3.1	Hipótesis	40
3.1.1	Hipótesis general	40
3.1.2	Hipótesis específicas	40
3.2	Definición conceptual de variables	40
3.2.1	Operacionalización de las variables	41
4	DISEÑO METODOLÓGICO	42
4.1	Tipo y diseño de investigación	42
4.1.1	Tipo de investigación:	42
4.1.3	Diseño de investigación:	42
4.2	Método de investigación	43
4.3	Población y muestra	43
4.4	Lugar de estudio y periodo desarrollado	43
4.5	Técnicas e instrumentos de recolección de información	43
4.5.1	Técnicas de investigación documentarias	43
4.5.2	Técnicas de investigación en campo	43
4.6	Análisis y procedimiento de datos	45
5	RESULTADOS	46
5.1	Resultados descriptivos	46
5.2	Resultados inferenciales	55
5.2.1	Prueba de normalidad	55
5.2.2	Comprobación de hipótesis	56



6	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	62
6.1	Contrastación y demostración de la hipótesis con los resultados	62
6.2	Contrastación de los resultados con otros resultados similares	63
6.3	Responsabilidad ética	64
	CONCLUSIONES	65
	RECOMENDACIONES	66
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
	ANEXOS	69
	Anexo 1: Matriz de Consistencia	70
	Anexo 2: Instrumentos Validados	71
	ANEXO 4: BASE DE DATOS	76

## INDICE DE TABLAS

Tabla	2.1	Esquema de las cualidades del especialista de racionalización	25
Tabla	2.2	Decisiones programables	33
Tabla	2.3	Segundo método	35
Tabla	2.4	Tercer método	36
Tabla	2.5	Bases para la toma de decisiones y sus relaciones	37
Tabla	5.1	Resultado del Análisis organizacional	46
Tabla	5.2	Resultado del diagnóstico organizacional	47
Tabla	5.3	Resultado de los manuales administrativos	49
Tabla	5.4	Resultado de la Racionalización Administrativa	50
Tabla	5.5	Resultado del problema	51
Tabla	5.6	Resultado de la oportunidad	52
Tabla	5.7	Resultado del desempeño laboral	53
Tabla	5.8	Resultado de la Toma de decisiones	54
Tabla	5.9	Pruebas de normalidad	55
Tabla	5.10	Correlación de Rho de Spearman entre la racionalización administrativa y toma de decisiones.	56
Tabla	5.11	Correlación de Rho de Spearman entre el análisis organizacional y toma de decisiones	58
Tabla	5.12	Correlación de Rho de Spearman entre el diagnóstico organizacional y toma de decisiones	59
Tabla	5.13	Correlación de Rho de Spearman entre los manuales administrativos y toma de decisiones	61

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico	5.1	Análisis organizacional	46
Gráfico	5.2	Diagnóstico organizacional	48
Gráfico	5.3	Manuales administrativos	49
Gráfico	5.4	Racionalización administrativa	50
Gráfico	5.5	Problema	51
Gráfico	5.6	Oportunidad	53
Gráfico	5.7	Desempeño laboral	54
Gráfico	5.8	Toma de decisiones	55
Gráfico	5.9	Racionalización administrativa y toma de decisiones	57
Gráfico	5.10	Análisis organizacional y toma de decisiones	58
Gráfico	5.11	Diagnóstico organizacional y toma de decisiones	60
Gráfico	5.12	Diagnóstico organizacional y toma de decisiones	61

## RESUMEN

Racionalización es una técnica que facilita el mejor aprovechamiento de los recursos disponible con que se encuentran, para la consecuencia de mayores niveles de productividad, estos dependen de que los directivos sepan tomar decisiones eficientes, dinámica y de calidad, de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.

La presente investigación será de tipo aplicada, su diseño será no experimental, método descriptivo. El universo poblacional está constituido por el total de 25 trabajadores.

Las organizaciones de éxito, tiene personas creativas, innovadores, saben utilizar sus recursos adecuadamente, mediante una buena toma de decisiones, ellos dicen cómo puede utilizar este situación o problema, no dicen que voy a hacer ante este problema. Utilizaremos la escala de tipo Rensis Likert para comparar la racionalización administrativa y su efecto en la toma de decisiones. Los resultados obtenidos, nos permitirán sugerir algunas recomendaciones para establecer una oficina de racionalización y su resultado cuando tomen decisiones.

Palabras claves: Racionalización administrativa y toma de decisiones.

## RESUMO

A racionalização é uma técnica que possibilita o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, em consequência de maiores níveis de produtividade, estes dependem de os gestores saberem tomar decisões eficientes, dinâmicas e de qualidade, da empresa L.K. Engenharia S.A.C.

Esta pesquisa será do tipo aplicativo, seu desenho será de método descritivo não experimental. O universo populacional é composto por um total de 25 trabalhadores.

Organizações de sucesso têm pessoas criativas, inovadoras, sabem usar bem os seus recursos, através de uma boa tomada de decisão, falam como usar esta situação ou problema, não falam o que vou fazer quando me deparar com este problema. Usaremos a escala do tipo Rensis Likert para comparar a racionalização administrativa e seu efeito na tomada de decisão.

Os resultados obtidos permitirão sugerir algumas recomendações para a constituição de um gabinete de racionalização e o seu resultado na tomada de decisões.

Palavras-chave: Racionalização administrativa e tomada de decisão.

## SOMMARIO

La razionalizzazione è una tecnica che rende possibile il miglior utilizzo delle risorse disponibili, per conseguenza di maggiori livelli di produttività, questi dipendono dal manager che sappia prendere decisioni efficienti, dinamiche e di qualità, dell'azienda L.K. Engineering S.A.C. Questa ricerca sarà di tipo applicativo, la sua progettazione sarà di metodo non sperimentale e descrittivo. L'universo della popolazione è composto da un totale di 25 lavoratori. Le organizzazioni di successo hanno persone creative e innovative, sanno come usare correttamente le loro risorse, attraverso un buon processo decisionale, dicono come usare questa situazione o problema, non dicono cosa farò di fronte a questo problema. Useremo la scala tipo Rensis Likert per confrontare la razionalizzazione amministrativa e il suo effetto sul processo decisionale. I risultati ottenuti ci permetteranno di suggerire alcune raccomandazioni per istituire un ufficio di razionalizzazione e il suo risultato nel prendere decisioni. Parole chiave: razionalizzazione amministrativa e processo decisionale.

Parole chiave: razionalizzazione amministrativa e processo decisionale.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, se desarrolló la temática Racionalización Administrativa, en resolver problemas a través del proceso de la Toma de Decisiones en la Empresa L.K. Ingeniería S.A.C, cuyo objetivo fue conocer como la racionalización administrativa ayuda en la toma de decisiones según Dan Roam (resolver problemas).

La metodología que se empleo es de diseño no experimental, correlacional. Los datos fueron recolectados mediante la técnica de cuestionario y se utilizó la Escala de Likert. Se aplicó a toda la población de 25 personas de la empresa.

Con el resultado obtenido se ha dado a conocer por qué es importante la racionalización administrativa en la toma de decisiones en L.K. Ingeniería S.A.C. En la primera parte se plantea el problema, los objetivos, justificación de la investigación.

En la segunda parte se desarrolla el marco teórico

En la tercera parte las hipótesis y variables.

En la cuarta parte se presenta el diseño metodológico de la investigación

En la quinta parte los resultados

En la sexta se encuentra discusión de resultados seguidos de conclusiones y recomendaciones y por último se presenta la referencia bibliográfica.

## I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1 Descripción de la realidad problemática

Actualmente, como sabemos en el mundo la tecnología avanza a grandes pasos, hoy en día podemos decir que la racionalización sigue creciendo apoyándose de ella, implementado métodos donde se pueda reducir costos, y obtener mayores ganancias.

La racionalización administrativa cumple funciones de cualquier unidad de trabajo en una organización, pueden ser agrupadas dentro de los que nosotros denominamos como naturaleza asesora o de línea; porque racionalización es una cantidad, función y/o técnica que permite el mejor aprovechamiento de los recursos con que se cuentan, para el logro de mayores niveles de productividad, calidad, eficiencia y dinámica de la administración en general.

Merece enfatizar que cumple un papel relevante el sistema de racionalización, el mismo que le permite proponer modelos de solución a los problemas relacionados con la estructura, los procesos y el funcionamiento de las organizaciones públicas y privadas, con la finalidad del aumento de la eficiencia y reducción de los costos, por medio de procedimientos más económicos en el uso de los recursos.

L.K. Ingeniería S.A.C es una empresa peruana perteneciente al rubro eléctrico, misma que en base a sus contactos sociales fue adquiriendo más trabajos y contratando personal calificado con el objetivo de cumplir con los tiempos de entrega de los proyectos asignados.

En consecuencia, la empresa fue creciendo de manera de desordenada

Al no contar con técnicas de análisis organizacional se presentaba los siguientes problemas duplicidad de trabajos, atraso en los tiempos de entrega de las cotizaciones de los proyectos por consecuencia perdida en las licitaciones por desconocimiento de responsabilidades algunos directivos y el personal desconoce la importancia de la racionalización tales



No obstante, la empresa L.K Ingeniería S.A.C. no está prestando la debida atención al crecimiento de la misma y a la contratación de nuevos empleados, porque se detectó que hay duplicidad de tareas, el personal no sabe muy bien cuáles son sus funciones solo se limitan a solucionar problemas que surge en el momento y esto ocasiona que la empresa tenga pérdidas y desorden.

L.K. Ingeniería S.A.C empresa que como giro realiza, instalaciones eléctricas de tipo sector urbano algunos directivos y el personal desconoce la importancia de la racionalización tales como:

- a. Simplifica procedimientos.
- b. Reduce costos de operaciones.
- c. Mejora proceso de transformación.

En la toma de decisiones:

- a. Mecánica de la toma de decisiones.
- b. Variables de la toma de decisiones.

Obteniendo resultados lentos en muchos casos negativos y descontento de ellos clientes y ganancias bajas.

## **1.1 Formulación del problema**

### **1.1.1 Problema general**

¿Cómo se relaciona la racionalización administrativa en la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.- 2019?

### **1.1.2 Problemas específicos**

**P1:** ¿De qué manera el Análisis organizacional se relaciona con la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.- 2019?

**P2:** ¿De qué modo el diagnóstico organizacional se relaciona con la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.- 2019?

**P3:** ¿De qué forma los manuales administrativos se relacionan con la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.-2019?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Determinar la relación de la racionalización administrativa con la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.- 2019.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

**O1:** Demostrar que el análisis organizacional se relaciona con la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.- 2019.

**O2:** Estimar que el diagnóstico organizacional se relaciona con la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.- 2019.

**O3:** Establecer que los manuales administrativos se relacionen con la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.- 2019.

## **1.3 Limitantes de la investigación**

### **1.3.1 Limitante teórica**

Esta investigación tiene dos variables de estudio, uno es la racionalización administrativa y la otra es la toma de decisiones. Se define lo que es, y su aplicación citando los autores.

### **1.3.2 Limitante temporal**

El período de estudio se realizará de en 10 meses, desde octubre 2019- julio 2020.

### **1.3.3 Limitante espacial**

El trabajo de investigación se realizará en el distrito de San Miguel- (Maranga)- Calle Chaquilchaca 270 Dpto 201.

## II MARCO TEÓRICO

### 2 Antecedentes

#### 2.1.1 Antecedentes internacionales

Quiroa, C. (2014), realizó la investigación titulada: "Toma de Decisiones y Productividad Laboral" (estudio realizado con el área de salud de Quetzaltenango), de la Universidad Rafael Landívar- Quetzaltenango – Guatemala. Tuvo como objetivo el determinar la influencia de la toma de decisiones en la productividad laboral. Es por lo que su estudio fue de tipo descriptivo, por que estudia, interpreta y refiere los fenómenos, relaciones, correlaciones estructuras, variables independientes y dependientes

Conclusión: Esta investigación tuvo como conclusión, que la toma de decisiones y productividad laboral, con los colaboradores del área de salud Quetzaltenango, era necesario tener una lluvia de ideas para poder tomar la mejor solución a los problemas se den dentro de la organización y a su vez se determinó que la influencia en la toma de decisiones es importante para que pueda haber una buena productividad laboral.

Chica G., (2014) desarrolló el estudio "Diagnóstico Organizacional de la Empresa Café del Mar", En la Universidad de Cartagena de Colombia; la cual tuvo como objetivo analizar la actividad operativa y estratégica de la organización objeto de estudio para contribuir al mejoramiento desde el punto de vista operacional optimizando la funcionalidad, gerencial mejorando la comunicación entre los diferentes grupos humanos dentro de la organización y de mercado propiciando el crecimiento empresarial. La presente investigación determinó que existían factores que no gozaban de atención de la administración de la empresa, como la inexistencia de un equipo de trabajo en el área de comunicaciones, mercadeo y publicidad, la poca importancia que se le otorga a la situación con la competencia y la falta de innovación en la cocina. A diferencia del presente estudio, nuestra investigación realizara el diagnóstico organizacional basándose en el modelo de las 7'S de McKinsey, guiando el desarrollo de la misma, además de aplicarse en una empresa del sector de proveedor de bienes y servicios al estado

Hidalgo, C. (2015), en la Universidad del Pacifico de Ecuador, realizó la investigación denominada “Diagnóstico organizacional y propuesta de planeación estratégica para la empresa Segutelec Cia. Ltda”, la cual buscó llevar a cabo un diagnóstico real de la situación en la que se encuentra la compañía y dotar de instrumentos básicos necesarios de índole administrativa para mejorar su actividad empresarial. Concluyendo que la empresa objeto de estudio presentó características que le permitirán afrontar retos comerciales de crecimiento, recomendando a la organización establecer una estructura adecuada, indicadores que mejorarán el rendimiento, y la determinación de funciones claras para cada cargo. La investigación mencionada destaca la importancia del diagnóstico para proponer estrategias que le permitirán planificar su crecimiento comercial y empresarial.

Morales, Y (2020), Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, realizó la investigación de “Evaluación de los manuales administrativos y de procedimientos de compassion international inc. para una correcta gestión administrativa durante el período 2019-2020” en la cual se pudo comprobar que la dificultad presentada es la falta de actualización que los manuales presentan confunde a los usuarios para realizar sus tareas, y a la vez causa frustración y descontento pues recarga a los que, si conocen su funcionamiento, lo que lleva a un constante recordatorio de las nuevas políticas y procedimientos no escritas. Así mismo, se encontró un organigrama claro de los puestos de la organización, los cuales tienen definidas sus funciones de manera clara, lo que nos indica que no existe problema en la estructura organizacional. Los colaboradores conocen la existencia de los manuales, pero no son una buena guía para desarrollar las funciones de una forma correcta; la organización cuenta con personal comprometido lo que trae repercusiones saludables y comprueba en la fidelidad y el compromiso de las personas que cumplen con los objetivos de la organización.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

Cherres, M. (2019). Realizó una investigación titulada "La Racionalización y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión" en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho. Tuvo como objetivo principal fue determinar que la racionalización incide en el desempeño laboral, en la Universidad

Nacional José Faustino Sánchez Carrión; está investigación uso una metodología tipo explicativa con diseño no experimental, transeccional descriptivo y correlacional.

Conclusión: Que después de haber realizado la investigación correspondiente se determina que la racionalización incide en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Es por eso que se ha determinado que es potestad administrativa de las autoridades determinar que el factor humano tenga derecho a ocupar el cargo y la función que le corresponde de acuerdo a sus capacidades. Finalmente la aplicación de la Racionalización permitirá a los Ejecutivos una mejor visión general de la institución, el cumplimiento de sus funciones y a permanecer al tanto de los movimientos de ella, así como a ejercer una coordinación y un control más efectivo en la marcha de sus entidades, descubriendo anormalidades en forma oportuna y recomendando las acciones pertinentes para evitar que vuelvan a repetirse.

Ticona (2013) en su tesis titulada "Diagnostico del Sistema de Racionalización y su influencia en la Gestión Administrativa de la Municipalidad distrital de Ilabaya, año 1020.Una propuesta de un sistema de control interno" El presente trabajo tiene como objetivo determinar la relación entre el Sistema de Racionalización y su influencia en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, año 2010. El estudio partió de la hipótesis que la gestión de recursos humanos incide significativamente en el Sistema de Racionalización influye significativamente en el cumplimiento de la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Para el trabajo de campo, se trabajó con una

muestra por conveniencia de 50 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya. A los servidores se les aplicó un cuestionario. Como conclusión general del estudio se encontró que existe una relación de incidencia significativa entre el Sistema de Racionalización y el cumplimiento de la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ilabaya. El estudio realizado servirá de base para que otros investigadores universitarios y no universitarios continúen profundizando el tema, como fundamento de propuestas para un eficiente Sistema de Racionalización que mejore la Gestión Administrativa y, consecuentemente, los documentos de gestión institucional de la entidad.

García, P. y Pérez, A. (2015) realizó una investigación titulada "Influencia de la Gestión Contable para la Toma de Decisiones Organizacionales en la Asociación Asimves del Parque Industrial V.E.S" en la Universidad Autónoma del Perú, Lima. Tuvo como objetivo principal el determinar si la gestión contable influye en la toma de decisiones organizacionales en la Asociación ASIMVES del Parque Industrial VES; a su vez, esta investigación uso una metodología descriptivo- explicativo de tipo aplicada.

Conclusión: Gracias a la investigación se comprobó que las decisiones gerenciales proporcionan un logro efectivo para la rentabilidad, teniendo así un beneficio futuro en cuanto a su giro de negocio; como también se demostró que la efectividad de la gestión evalúa la capacidad de manejos contables, teniendo como prioridad los objetivos óptimos para su entorno laboral.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Racionalización administrativa**

Bedoya, L. (1999) comenta que es una actividad, función y/o técnica que posibilita el mejor aprovechamiento de los recursos con que se cuentan, para la consecución de mayores niveles de productividad, eficiencia, dinámica y calidad, de la administración en general.

## **A. Naturaleza de las funciones de racionalización**

Las funciones de cualquier unidad de trabajo pueden ser estructuradas dentro de lo que se denomina naturaleza asesora o de línea.

Existe un acuerdo casi general de que la Organización y Métodos deben tener una función de asesor, pero existen otras situaciones específicas en que es más conveniente un carácter ejecutivo.

### **● Función Asesora:**

Es aquella que tiene como objetivo proporcionar una pauta y aconsejar a la función de línea; solo consta de pensamiento (es decir, un estudio, análisis y proposición) pero carece del poder de acción, ya que solo es una recomendación.

Lo planteado implica que cuando una Organización y Métodos hace entrega de un trabajo requiere convencer al personal ejecutivo subalterno de la bondad de ello, destacando las ventajas que se lograrían si se pusiese en práctica. Hasta aquí es donde procede la función asesora, puesto que la decisión de que, si se aplica o no, es responsabilidad de la función ejecutiva.

Ventajas:

- a. La responsabilidad y autoridad del ejecutivo no se ve alterada, porque mantiene la toma las decisiones y medidas a aplicarse.
- b. El técnico al no tener potestad para la implementar recomendaciones, requiere probar al ejecutivo para el beneficio de que sean puestas en práctica. Esto permite al especialista de Organización y Métodos a realizar un trabajo de muy buena calidad.
- c. Generalmente los trabajos a realizarse son los que las unidades de línea han gestionado a Organización y Métodos.
- d. Significa que se podrá trabajar con mayor persistencia; porque contar con el apoyo del ejecutivo, de manera colateral favorece la colaboración de sus subalternos.

Desventajas:

- a. La información es facilitada en forma lenta, a veces tergiversada.
- b. La aplicación práctica de las recomendaciones es demasiado lenta y, a menudo, es realizada modificándose algunos aspectos fundamentales de ellas. La cual desfigura totalmente los principios y metas, que se propusieron al formularlas.
- c. En consecuencia, se puede afirmar que esta situación genera una oficina totalmente ineficiente que cuando se cuenta con el apoyo del o los más altos ejecutivos de la institución.

● **Función Ejecutiva o de Línea:**

Es aquella que tiene como objetivo el dirigir y ejecutar directamente sus labores. Se diferencia de lo anterior porque además de pensamiento consta de la acción, es decir tiene autoridad para poder imponer sus trabajos.

Por tanto, cuando organización y métodos termina un estudio, simplemente exige que se aplique sus recomendaciones tal como lo considera conveniente y haciéndose responsable de ello.

Ventajas:

- a. La implementación de las recomendaciones es realizada con mayor rapidez y sin sufrir modificaciones sustanciales.
- b. Los estudios que deberá realizar la oficina son determinados por esta misma lo que hace posible que esta pueda confeccionar adecuados programas de trabajo a corto y largo plazo.

Desventajas:

- a. El hecho que a menudo los trabajos a llevarse a cabo, sean decididos por la oficina de organización y métodos e impuestos a la unidad de línea sin que estas le hayan solicitado, originan serias resistencias de parte de los funcionarios que pueden terminar en conflictos y roces que dificultan la adecuada aplicación de ellos.



- b. Como el técnico no necesita convencer al ejecutivo de la bondad de sus trabajos, pues dispone de la autoridad necesaria para imponerlos puede ocasionar que no los realice con el esmero aconsejable y por consiguiente baje la calidad de los estudios.

## **B. Dependencia jerárquica de la oficina de racionalización**

La racionalización se traduce en modificaciones, supresiones e implementaciones para el logro de los objetivos; es por ello que tanto el funcionario de la más baja jerarquía como el Ejecutivo más alto debe contar con mucha fuerza para vencer la posición y el logro de la aceptación.

Por lo tanto, si se desea que la racionalización actúe sin restricciones, temores o indecisiones es indispensable que no dependa de ninguna unidad funcional de la institución y que esté directamente conectada con la ejecución máxima de ella.

## **C. Constitución interna de la racionalización**

### **Tamaño y magnitud**

Con respecto de este criterio una oficina de Organización y Métodos (tamaño) son varias las opiniones técnicas con que debería contar una oficina de Organización y Métodos.

- a. La naturaleza que los servicios de Organización y Métodos van a tener, es decir, el campo y los tipos de servicio que le son asignados determinan la amplitud, calidad e importancia de la actividad que desarrollará la oficina de Organización y Métodos.
- b. La actividad que desarrolla la institución y las cualidades generales del proceso administrativo, que se utiliza para ello. Organización y Métodos será mayor si la actividad de la institución es de mayor volumen y variación, complicación e importancia y el proceso utilizado sea también difícil, y significa que las fallas y problemas que se presentan son de muy difícil solución.

- c. Proyección de cambios a futuro de la institución, ya sea por desarrollo en las funciones y labores que desempeña en la actualidad o por la adquisición de otras.
- d. Las características de la institución: tipo de organización (centralizado), atrasos, reclamos, descentralización (gran cantidad de sucursales, poca delegación de funciones y jerarquía no establecida). Se concluye que a mayor intensidad de estos problemas mayores será el número de Organización y Métodos que se necesitarían.
- e. El número de funciones de la institución, es decir, si la institución tiene trabajando 100 funcionarios necesitará mayor número de técnicos de organización y métodos a comparación de otra que solo cuenta con 10.

### **Estructura interna**

Cuando las unidades de Organización y Métodos, por cualquiera de las razones analizadas en el párrafo anterior, adquieren una magnitud considerable, es recomendable que se formen dentro de ella algunas divisiones como una sub-unidad para todas aquellas funciones que tengan características más o menos similares.

La principal ventaja que se logra con estas divisiones es la especialización de los técnicos lo que permitirá realizar los trabajos a una calidad superior. Sin embargo, esta especialización puede conllevar un peligro que únicamente el técnico tenga una visión y conocimiento global de toda institución.

Lo anterior aconseja que cuando existan estas divisiones, es conveniente que cada cierto tiempo se realice una rotación del personal, y de este modo, aunque la especialización no sea tan completa, puede lograrse que los técnicos mantengan siempre una visión y conocimiento global de toda institución.

En los últimos tiempos se ha definido que en una oficina de Organización y Métodos se necesita contar con profesionales polivalentes especializados en las funciones de Organización y Métodos, lo cual es ventajoso porque eliminan las labores administrativas de jefaturas, se fortifica el espíritu de trabajo, se favorece enormemente la discusión y el intercambio multidisciplinario de informaciones, conocimientos y experiencias enriqueciendo el trabajo.

## **Los contactos de la racionalización pueden realizarse tanto interna como externamente**

- Relaciones internas:

Son aquellas que se llevan a cabo entre los miembros, con el objetivo principal de intercambio de experiencias y la discusión de algunos problemas específicos ocasionados en la realización de sus trabajos.

- Relaciones informales:

Son simples conversaciones que se llevan a cabo en forma espontánea y sin obedecer a ningún programa previamente elaborado. Estas se efectúan a medida que los problemas se vayan presentando y las personas que participan dependen de la naturaleza del problema.

- Relaciones formales:

Su objetivo es conocer la marcha de los trabajos de la oficina, e informar aspectos de interés general y difundir las nuevas técnicas aparecidas en el campo de la Administración.

Los sistemas más comunes son:

- a. Reuniones de información: Pueden ser de carácter privado, entre el jefe de Organización y Métodos con los técnicos, para conocer la marcha del proyecto o de carácter general, que es aquella donde se reúnen todos los miembros de oficina.
- b. Reuniones de perfeccionamiento profesional en donde habrá un técnico especialista sobre algún tema determinado.
- c. Confección de artículos, manuales, instrucciones, etcétera, todo esto para el uso de los técnicos de la oficina.
- d. Relaciones externas: Con otras oficinas locales, con el objetivo de llevar a cabo un intercambio de experiencias, conocimiento personal, de programas de trabajo, lo cual facilitara el funcionamiento y coordinación de sus labores.

## **Límites y objetivos de racionalización**

Existen dificultades para precisar los límites del campo de acción de organización y métodos. Veamos:

- a. La naturaleza de los organismos que hacen los procedimientos.
- b. Los problemas administrativos y técnicos se diferencian enormemente en relación con la amplitud, complejidad y la extensión geográfica de la organización, además de otros factores como el medio ambiente.
- c. La existencia en los organismos de otros órganos consultivos, realizando funciones que normalmente corresponden a la oficina de organización y métodos.
- d. Factor humano, predominante en toda actividad.

## **Funciones de la racionalización**

Para el logro de los objetivos, se deben ejecutar una serie de funciones que básicamente podrán clasificarse como:

- a. Funciones clásicas o típicas; son aquellas que corresponden directamente por el derecho propio.
  - Asesoramiento A los organismos directivos en las políticas de la entidad.
  - Mejoramiento de la calidad en los servicios de la entidad mediante la eliminación de burocráticos innecesarios.
  - Examinar y coordinar la uniformidad de los procedimientos.
  - Aumentar la eficiencia mediante el adiestramiento y la capacitación del personal.
- b. Funciones de fiscalización, son las funciones que tienen a detectar las áreas propensas a problemas, o conflictos.
  - Funciones de control de eficacia para actuar y hacer concordar los métodos de evolución
  - Evaluación periódica del cumplimiento y resultado.
  - Revisión, aprobación y actualización de los manuales de la entidad.

c. Funciones específicamente asignadas

- Asesorar a los diversos organismos de la entidad en el mejoramiento del trabajo productivo de administración.
- Informar y opinar sobre las modificaciones y propuestas de creación o supresión de cargos.
- Analizar los cuadros orgánicos con inclusión de personal necesario.

**D. Dinámica en la realización de las labores**

La acción para encarar los trabajos asignados dependiendo mucho de la personalidad del jefe y de las integrantes de la oficina.

a. De acuerdo con los pedidos por las dependencias (departamentos, secciones, ganancias, etc)

Ventajas:

- Disminución de resistencia de las medidas propuestas para la organización
- Obtención de antecedentes y conocimientos para los ejecutivos y funcionarios.

Desventajas:

- Las investigaciones no obtendrán orientación orgánica con relación a los estudios de las prioridades establecidas anteriormente.
- Es posible efectuar estudios totalmente desligados entre sí por lo que las soluciones obtenidas presentarán un total de falta de coordinación.
- Inadecuada fijación de prioridades en el análisis de problemas.

b. De acuerdo con un programa de trabajo previamente elaborado por la oficina.

Ventajas:

- Son evaluadas con la finalidad de evitar movimientos innecesarios o de repetición.

Desventajas:

- Mayor resistencia por parte de los participantes.

## **E. La imagen de la oficina racionalizada**

Esta debe formarse a su alrededor un ambiente de seriedad y eficiente, el cual permitirá que sus trabajos tomen un peso por si mismo y sean recibidos y aceptados sin mayores dificultades la posibilidad de llegarse a una solución de esta naturaleza depende de varios factores.

### a. Ajenos a la racionalización

- Apoyo que el gobierno y los jefes superiores de la Administración Pública les otorgue a las labores de racionalización.
- Interés que exista en la institución para que estas lógicas sean aplicadas.
- Disposición que tenga el personal de la institución para colaborar.

### b. Dependientes de la racionalización

- Calidad Técnica de los trabajos realizados, que prestigiaran las labores realizadas por la Oficina.
- Conocimiento y experiencia de los técnicos lo cual proporciona una ascendencia y autoridad propia de cada uno de ellos.
- Buenas relaciones con el personal de la institución

## **F. Cualidades y características que debe reunir un especialista en racionalización**

Martans, C. (2009) comenta que:

- Sinceridad y Honradez: El especialista en esta técnica deberá ser sincero y honrado pues solo siendo así se granjeará la confianza y el respeto de quienes han de tratar con él.
- Entusiasmo: Debe sentir gran interés por su trabajo estar convencido de la importancia de su labor y ser capaz de transmitir ese entusiasmo a los que o rodean.
- Interés humano: Es necesario que se lleve bien con gente de todas las categorías para lo cual es preciso que tenga interés por conocerlas sea capaz de comprender su mentalidad.

- Tacto: El tacto en las relaciones humanas nace de la comprensión de otras gentes y del deseo de no herir sus sentimientos con palabras duras o reflexibles.
- Buena presencia: Debe ser pulcro y aseado y de aspecto eficiente.
- Confianza en sí mismo: Este solo puede proceder de una buena instrucción de haber aplicado con éxito el estudio de racionalización de sistema de trabajo.

**Tabla 2.1**

*Esquema de las cualidades del especialista de racionalización*

Determinación	Perseverancia	Lógica
Juicio	Buena presentación	Relaciones humanas
Habilidad	Integridad	Imaginación

Fuente: Martans, C. (2009)

## **G. Metodología de trabajo**

La metodología dependerá de la circunstancia de los diversos casos.

- La presentación del problema
- Investigación y definición del problema
- Elaboración del plan
- Recolección de la información
- Análisis de la información
- Evaluación de los resultados
- Implementación de los proyectos

- Presentación de los proyectos
- Elaboración de las conclusiones y propuestas.

## **H. Estudio de trabajo**

Es una técnica que se utiliza para examinar el trabajo humano en todos sus contextos.

Las técnicas del estudio de trabajo se dividen en tres: Estudio de métodos (para simplificar el trabajo e idear métodos más económicos para hacerlo), medición del trabajo (para determinar el tiempo que debe llevar), y mayor productividad.

## **I. Análisis organizacional**

### **Técnicas de análisis organizacional**

- Método de diagramación:

Es el diseño y análisis de los procedimientos, es una herramienta de vital importancia para cualquier organización, porque permite elevar la productividad y obtener satisfacción.

Es por eso, que es necesario implementar 4 métodos para la implementación en la empresa: Método parcial, método instantáneo, método piloto y método paralelo, los cuales se manejan de forma cíclica. Entre estos, tenemos al:

- a. Flujograma, representación gráfica de una operación, en la cual se utilizan una simbología de la O.I.T., de forma objetiva, detallada y comprensible.
- b. Diagrama de bloque, es una forma de representación gráfica de un procedimiento que permite la visualización y/o análisis principalmente de los documentos, recorridos, acciones y puestos de trabajo.
- c. Cursograma, es la gráfica en donde se detalla el procedimiento en relación con el tiempo y/o distancia de una autoridad; como también lo que hace un trabajador. Revisando el tiempo efectivo, el tiempo suplementario y el tiempo improductivo.



- d. Diagrama de distribución física y recorrido, el cual sirve para analizar el diagrama de recorrido de un jefe o trabajador, la distancia que utiliza en una determinada actividad. En este se toma el tiempo del recorrido a pie que afecte el desempeño del trabajador.
- Método de cuestionario: Ambiente situacional, determinación de la problemática.
- Organigrama: representación gráfica de la estructura organizacional formal de cualquier institución. Este debe de cumplir los siguientes principios:
  - a. Incentivar la participación de los principales mandos en la definición de sus responsabilidades.
  - b. Evitar la existencia de jerarquías inútiles
  - c. Un organigrama debe ser flexible
  - d. Pensar primero en las tareas a desempeñar y luego en los titulares a designar para ellas.

## **J. Diagnóstico empresarial**

Es una evaluación metódica el comportamiento histórico de la situación actual y proyectada en una empresa en relación con el mercado.

Esta tiene la finalidad de servir como referencia para encontrar alternativas de recuperación, de reflatamiento y de tomas de decisiones, las cuales darán diversas soluciones a problemas que afronta la empresa.

## **K. Estructura organizacional**

Tiene la finalidad de ser informativa, ya que permite conocer la estructura orgánica de cualquier tipo de empresa, esto permite alcanzar diversos fines.

La representación gráfica de la estructura organizacional es el organigrama, el cual tiene la característica de ser actual, fácil de entender, uniforme y equilibrado.

Tipos de organigramas:

Existen 3 tipos de organigramas:

- a. Según su fin
  - Organigrama informativo
  - Organigrama analítico
- b. Según su extensión
  - Organigrama general
  - Organigrama específico
- c. Según su contenido
  - Organigrama estructural
  - Organigrama funcional
  - Organigrama nominal
- d. Según su forma
  - Organigrama vertical
  - Organigrama horizontal
  - Organigrama mixto
  - Organigrama circular

Existen muchas causas que obligan a las empresas a modificar la estructura de la empresa, por ejemplo:

- a. Factores endógenos
  - Bajos ingresos.
  - Deficiente organización.
  - Deficiente procedimiento.
  - Exceso de personal.
  - Falta de sistema.
  - Quejas de los clientes.
  - Malos productos.
  - Métodos de trabajo lentos y costosos.
  - Fuerte incidencia de corrupción interna.
- b. Factores exógenos
  - Nuevas políticas y estrategias del gobierno.
  - Crisis económicas y recesión.
  - Aparición de mercancías con precios artificialmente bajos.

- Crecimiento y decrecimiento de la demanda.
- Ingreso de productos al mercado de contrabando que origina competencia desleal.

#### **L. Manuales administrativos**

Es un documento normativo, que expone de forma detallada, ordenada y sistemática la información en instrumentos relacionados a las funciones, a los procedimientos o actividades de la organización.

Para la realización de estos manuales, se debe de pasar por diversas etapas:

- Planteamiento
- Recopilación de la información
- Estudios y análisis
- Redacción del proyecto
- Actualización
- Difusión
- Representación e impresión
- Revisión y aprobación

#### **M. Manual de organización**

Es un documento que expone en forma detallada la estructura orgánica y las funciones de las unidades.

Los objetivos de estos son:

- Describir las funciones principales y/o específicas de cada unidad.
- Determina los cargos dentro de la estructura organiza y las funciones que le competen.
- Precisar las interrelaciones jerárquicas y funcionales internos y externos de la unidad.

## **N. Tipos de manuales especializados**

- Manual de procedimientos:

Expresión analítica de los procedimientos a través de los cuales se analiza la actividad operativa de la empresa, así como también las normas de funcionamiento básicos a los cuales deberán ajustarse los miembros de esta. Aquí se emplean las guías de procedimientos, la diagramación y los formularios.

- Manual de políticas

Es la formulación de lineamientos o guías generales que permite orientar la acción de la instrucción de las personas en determinados periodos.

- Manual para especialistas

Es aquel que agrupa normas, pautas e instrucciones de aplicación específica a determinado tipo de actividades o tareas.

### **2.2.2 Toma de decisiones**

#### **A. ¿Qué es una decisión?**

Sisk, H. Y Sverdli, M. (2000) comenta que es un nivel de máxima sencillez una decisión es una elección entre varias alternativas. Todo proceso mediante el cual el directivo, a través de un acto de la inteligencia, elige ante distintas la mejor alternativa. Por lo tanto la decisión es fruto de la razón humana, es la consecuencia del análisis y de la valoración de todos los elementos y circunstancia que radica a una determinada acción.

#### **B. ¿Cómo detectar los problemas y las oportunidades?**

Sisk, H. Y Sverdli, M. (2000) comenta que el problema surge cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado. En muchos casos, un problema puede representar una oportunidad disfrazada.

- Proceso para detectar problemas.

- Una desviación de experiencia pasada: Significa que se ha roto un patrón existente de la actuación de las organizaciones.

- Una desviación del plan establecido: Significa que no está alcanzando las proyecciones o las expectativas de los gerentes.

-El desempeño de la competencia: Cuando otras empresas desarrollan procesos nuevos o mejoran sus procedimientos de operaciones, el gerente o equipo tenga que reevaluar los procesos de su organización.

- **Cómo detectar oportunidades**

-El método de la investigación dialéctica, en ocasiones llamado el método del abogado del diablo; es muy útil para resolver problemas y detectar oportunidades.

-Existen muchísimas investigaciones que abordan cómo resolver problemas, e incluso menos sobre cómo detectar oportunidades.

-Detectar aquello que se sabe hacer y concentrar en estas cosas recursos y esfuerzos.

### **C. Clasificación de las decisiones en la empresa.**

Certo, S. (2001) lo clasifica de la siguiente manera:

#### **Según la naturaleza del decisor:**

##### **a) Decisión Individual**

-Este método fue el más generalizado en los principios de la actividad directa y luego ha sido prácticamente abandonado ninguna empresa importante puede basarse su proceso decisorio en la capacidad de un solo hombre, por muy elevados que sean sus facultades.

-El director que adopta este principio individualista suele argumentar en la desconfianza hacer la capacidad de las demás personas, en ocasiones se trata de una simple actitud defensiva ante el temor de que algún subordinado pueda erosionar (rebajamiento) su prestigio.

##### **b) Decisión Centralizada**

-Bajo este criterio, los procesos decisorios se concentran en algunas personas, generalmente en número reducido que se hallan situadas en la cúspide del Organigrama.

-Este procedimiento presenta algunas ventajas comparables con las citadas al contemplar los modelos de organizaciones centralizadas. Se concentran en los siguientes aspectos:

-Si la dimensión de una empresa es pequeña, resulta obvio que el proceso de decisión centralizado es el único.

c) Decisión Descentralizada

-A medida que la empresa aumenta de tamaño, habrá que crear una estructura del proceso basado en la especialización del trabajo, porque al igual que ningún directivo por competente que sea, puede conocer todos los trabajos de su empresa, tampoco puede tomar todas las decisiones que precisan las distintas tareas realizadas. La solución consiste en descentralizar la decisión.

-Cada persona afectada deberá conocer los límites de su actuación y se hará responsable de la misma.

-En la práctica no suele existir una completa diferenciación entre decisión centralizada o descentralizada. Lo normal es que ambos sistemas coexistan.

**Según la naturaleza de la decisión:**

- Decisiones de funcionamiento principal: Abarca los fines de 1 a 5 y muestra el funcionamiento básico del sistema (planes Tácticos)
- Decisiones de control primario: (Feed Back primario): Abarca las fases 6,7 y 8, y contemplan el control realizado sobre las operaciones, es decir sobre el corto plazo (Control - operaciones)
- Decisiones de control Global: Abarca las fases 9 y 10 y representan los grandes mecanismos de control y de la marcha de la empresa.

**Según el grado de programación que permita las decisiones:**

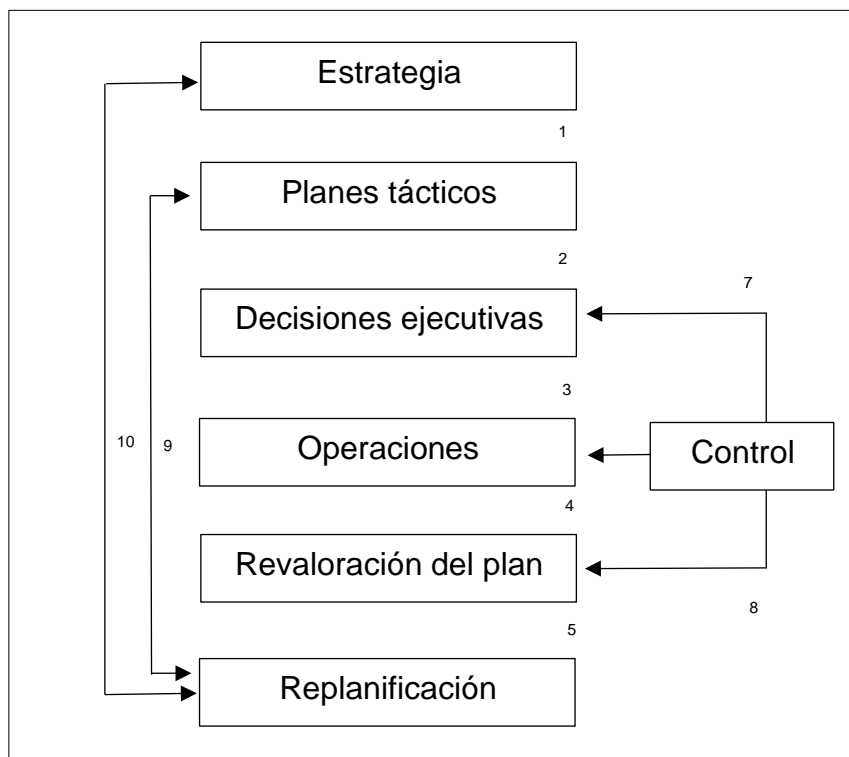
a. Decisiones Programables.

Sirve para gobernar las rutinas del sistema. Un ejemplo estaría formado por las decisiones respecto de los procesos de producción o de distribución.

Su característica básica es que no se cuestiona al propio sistema, limitándose a garantizar su funcionamiento tal y como está concebido.

**Tabla 2.2**

*Decisiones programables*



Fuente: Certo, S. (2001)

b. Decisiones no Programables:

Sirven para modificar las características del sistema, no obedecen. Por lo tanto, a su funcionamiento, sino que atañen el rediseño de este.

#### **D. Factores que se deben considerar en la toma de decisiones**

La toma de decisiones puede abarcar una variedad de situaciones y problemas que poseen ramificaciones simples y sumamente complejas. Y se debe de tomar en cuenta lo siguiente:

- Toda decisión debe tener como resultado el mejorar y simplificar una decisión.
- Uso del pensamiento creativo e innovador en la toma de decisiones.
- Es una acción mental, es decir que se debe de manejar cada decisión con pensamiento crítico y análisis.

- Se debe entender que una decisión, trae una cadena de acciones, para ello se debe de estar preparado para modificar los cambios.
- Se debe de mantener una estabilidad, pues los cambios excesivos de las decisiones, puede dar origen a gran frustración y da lugar a la alarma.
- Realización de ensayos, es decir una instalación provisional, donde se requiere lo mínimo de recursos y revela una proyección de la acción futura.
- La toma de decisiones requiere de tiempo, pues es útil reunir varias ideas y posibilidades para la suficiente reflexión.
- Hacer la decisión nunca defraudar, significa el siempre accionar y no solo dejar las acciones como palabras.
- Implante la vigilancia en cada decisión.
- No se debe de dar el gusto a todos

#### **E. Variable de la toma de decisiones**

- Certidumbre:

Situaciones para tomar decisiones en la que los gerentes cuentan con información exacta, mensurable y confiable sobre los resultados de las diversas alternativas que se están considerando.

- Riesgo:

Es necesario pronosticar con certeza el resultado de una alternativa, aunque se cuente con suficiente información para pronosticar las posibilidades que conducirán al estado deseado.

- Incertidumbre:

Situación para tomar decisiones en la que los gerentes enfrentan condiciones externas imprescindibles o carecen de la información necesaria para establecer las probabilidades de ciertos hechos.

#### **F. Mecánica de la toma de decisiones**

- Primer método
  - a. Definición de los objetivos buscados
  - b. Determinación del problema
  - c. Análisis de las acciones posibles

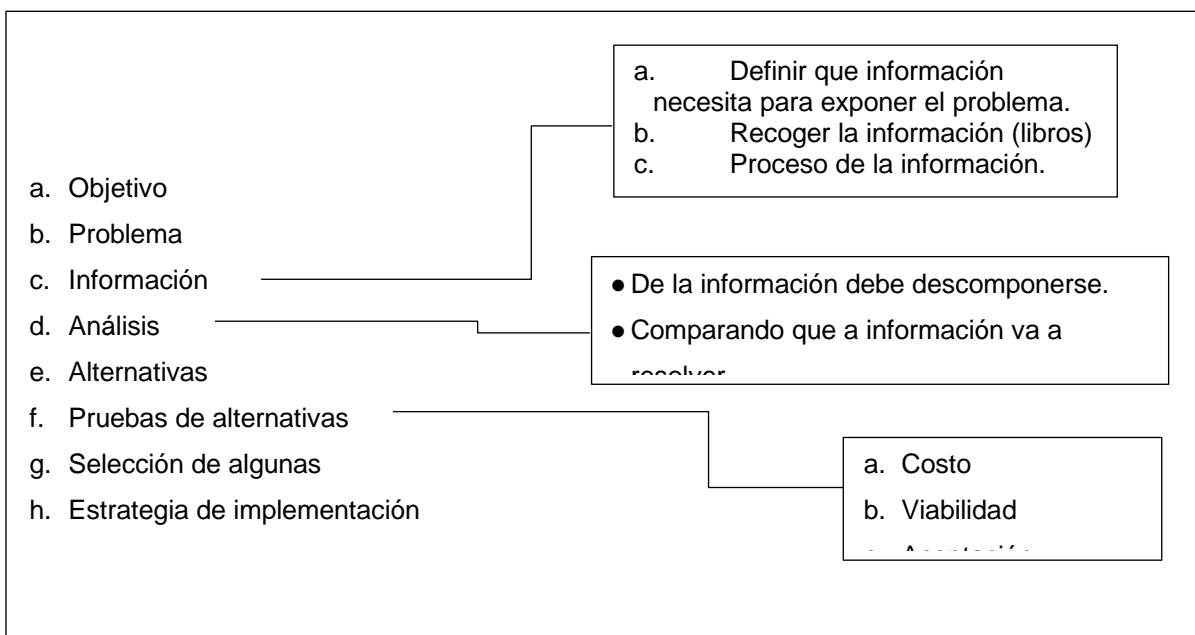


- d. Evaluación de los resultados de las distintas acciones posibles
- e. Elección de una alternativa óptica
- f. Ejecución de la decisión tomada
- g. El control de los resultados

- Segundo método

**Tabla 2.3**

*Segundo método*

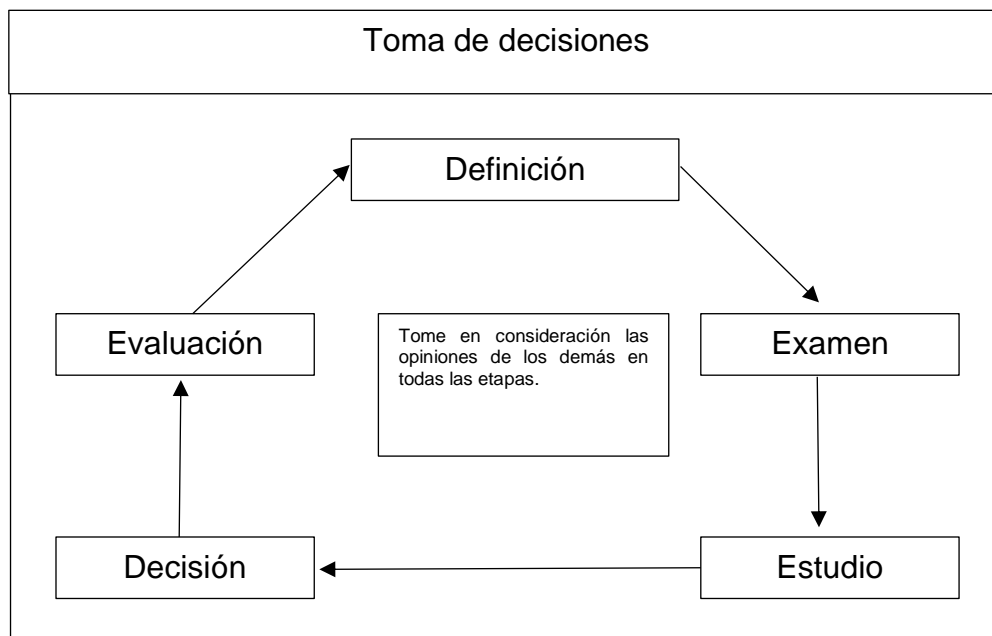


Fuente: Certo, S. (2001)

- Tercer método
- a. Defina el problema
- b. Examine las opciones
- c. Estudio las opciones
- d. Tome en consideración las opiniones de los demás
- e. Decida el curso de acción
- f. Evalué los resultados

**Tabla 2.4**

*Tercer método*

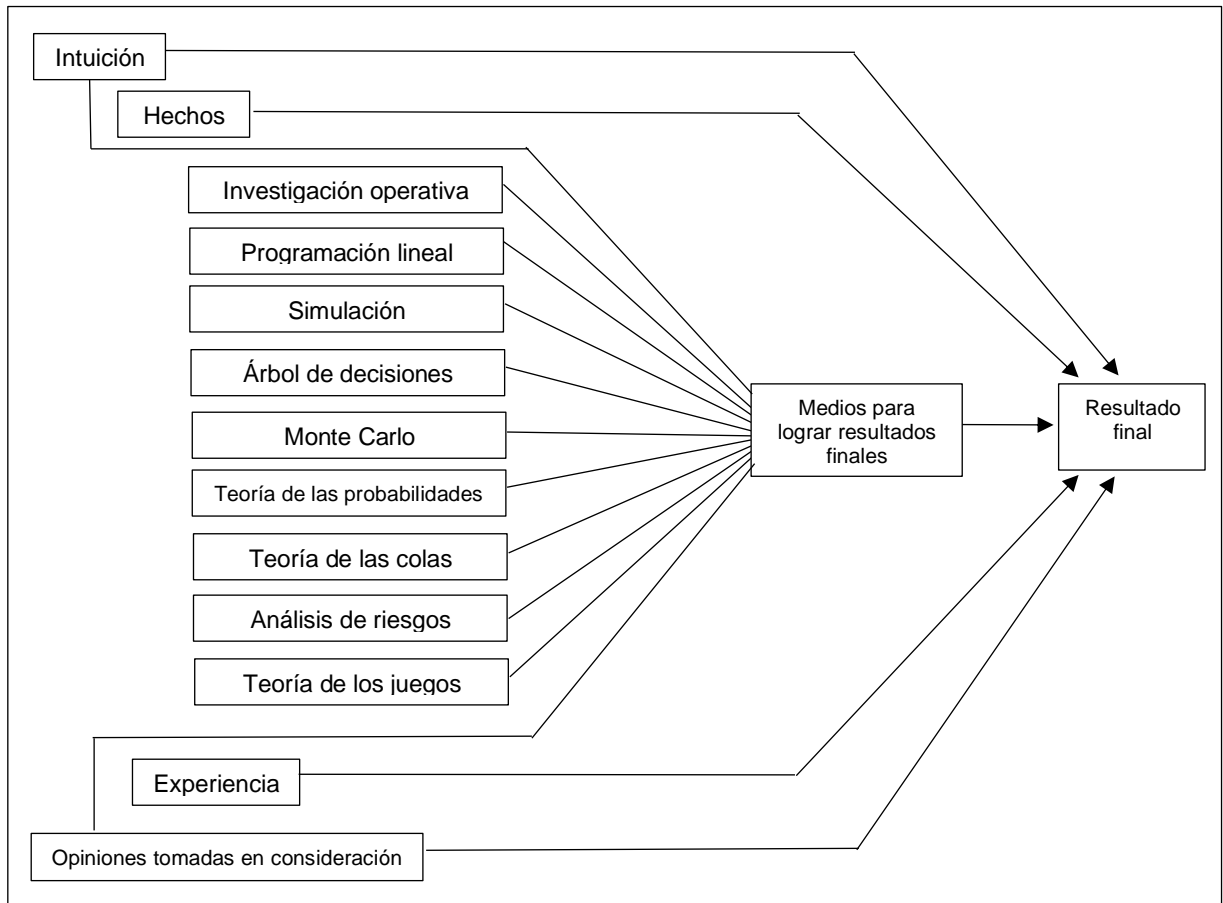


Fuente: Certo, S. (2001)

- Cuarto método
  - a. Localización y definición de problema
  - b. Análisis
  - c. Desarrollo de soluciones alternas
  - d. Selección de las decisiones
  - e. Ejecución
  
- Quinto método
  - a. Definición del objetivo
  - b. Clasificar y determinar el problema
  - c. Causas
  - d. Efectos
  - e. Información
  - f. Alternativas de solución
  - g. Solución final

**Tabla 2.5**

*Bases para la toma de decisiones y sus relaciones*



Fuente: Certo, S. (2001)

## 2.3 Conceptual

### Racionalización administrativa

- Análisis organizacional, es el estudio detallado de todas las áreas administrativas con el fin de modificar y obtener mejores resultados y aumentar la productividad.
- Diagnóstico organizacional, es una evaluación metódica del comportamiento histórico de la situación actual y proyectada de la empresa con relación al mercado.
- Manuales administrativos, es un documento normativo que expone en forma detallada, ordena y sistemática, la información e instrucciones sobre

aspectos tales como: organización, funciones, procedimientos, actividades a ser cumplidos por el personal.

### **Toma de decisiones**

- Problema, son factores dentro de una organización que constituyen obstáculo en el logro de las metas organizacionales.
- Oportunidad, es el grado de recepción de información permite que se tomen las decisiones y las acciones adecuadas, de tal forma que la organización pueda obtener algún beneficio.
- Desempeño laboral, constituye un proceso fundamental para determinar el rendimiento global de las personas y las cosas, con relación a la labor habitual que realiza.

### **2.4 Definición de términos básicos**

- **Certidumbre**, situación para tomar decisiones en la que los gerentes cuentan con información exacta, mensurable y confiable sobre los resultados de las diversas alternativas que se están considerando.
- **Cooperación**, es la actividad adicional que una persona realiza con su compañero y así lograr los objetivos
- **Cultura organizacional**, es un sistema de valores, creencias y hábitos compartidos dentro de la organización que interactúa con la estructura formal para producir normas de comportamientos.
- **Clima organizacional**, son aspectos que guiarán la relación con el ambiente laboral: mediante su comportamiento y actitudes de los miembros de la organización.
- **Desarrollo personal**, es el proceso por el cual un trabajo se prepara para realizar mejor su trabajo, mediante el entrenamiento, capacitación y formación
- **Diagramación**, es el diseño y análisis de los procedimientos, es una herramienta de vital importancia para cualquier organización, porque permite llevar la productividad y obtener satisfacción.
- **Eficiencia**, es el grado hasta el cual los recursos de la organización contribuyen a la producción, es decir hacer bien las cosas.

- **Eficacia**, se refiere al uso de recursos que hace la administración para cumplir las metas de la organización.
- **Incertidumbre**, situación para tomar decisiones en la que los gerentes enfrentan condiciones externas impredecibles o carecen de la información necesaria para establecer sus probabilidades de ciertos hechos
- **Iniciativa**, es el acto en realizar una actividad, tarea o función, primero que todo lo demás miembros de la organización
- **Método de Cuestionario**, es la aplicación de preguntas, que permite encontrar el problema de un departamento, sucursal, unidad técnica o función (preguntas: respuestas cerradas 7; y 3 respuestas abiertas)
- **Misión**, hace referencia a los objetivos de la empresa, según sus actividades y funciones
- **Organigrama**, representación gráfica de la estructura de una empresa; sus diversos niveles.
- **Responsabilidad**, es la obligación de ejecutar las actividades asignadas.
- **Riesgo**, es importante pronosticar con certeza el resultado de una alternativa, aunque se cuenta con suficiente información pronosticar las posibilidades que conducirán al estado
- **Visión**, es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio

## III HIPÓTESIS Y VARIABLES

### 3.1 Hipótesis

#### 3.1.1 Hipótesis general

**H:** La racionalización administrativa se relaciona con la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.- 2019.

#### 3.1.2 Hipótesis específicas

**H1:** El análisis organizacional se relaciona con la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.- 2019.

**H2:** El diagnóstico organizacional se relaciona con la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.- 2019.

**H3:** Los manuales administrativos se relacionan con la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.- 2019.

### 3.2 Definición conceptual de variables

**Variable independiente:** Racionalización administrativa

Marthans, C. (2009). Consiste en la aplicación del criterio y del pensar lógicos, a una situación dada, considerando todas las variables existentes. El estudio de la relación causa- efecto de cada situación, permite llegar aquel método que proporcione el resultado máximo, a un costo mínimo (pág. 79)

**Variable dependiente:** Toma de decisiones

Certo, S. (2005) Es una selección hecha entre dos o más alternativa u opciones disponibles, la toma de decisiones es el proceso de escoger la mejor opción para alcanzar los objetivos (pág. 144)

### 3.2.1 Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instru- mento	Escala
<p style="text-align: center;"><b><u>Variable Independiente</u></b></p> <p><b>X:</b> Racionalización</p>	X1: Análisis organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Método de diagramación</li> <li>● Método de cuestionario</li> <li>● Organigrama</li> </ul>	Escala	<p>Tipo Likert</p> <p>a. Totalmente en desacuerdo</p> <p>b. En desacuerdo</p> <p>c. Indiferente</p> <p>d. De acuerdo</p> <p>e. Totalmente de acuerdo</p>
	X2: Diagnóstico organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Visión y misión</li> <li>● Desarrollo personal</li> <li>● Cultura organizacional</li> <li>● Clima organizacional</li> </ul>		
	X3: Manuales administrativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Manual de funciones</li> <li>● Manual de procedimientos</li> <li>● Manual de políticas</li> </ul>		
<p style="text-align: center;"><b><u>Variable dependiente</u></b></p> <p><b>Y:</b> Toma de decisiones</p>	Y1: Problema (variables)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Certidumbre</li> <li>● Riesgo</li> <li>● Incertidumbre</li> </ul>	Escala	<p>Tipo Likert</p> <p>a. Totalmente en desacuerdo</p> <p>b. En desacuerdo</p> <p>c. Indiferente</p> <p>d. De acuerdo</p> <p>e. Totalmente de acuerdo</p>
	Y2: Oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Eficiencia</li> <li>● Eficacia</li> </ul>		
	Y3: Desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Responsabilidad</li> <li>● Cooperación</li> <li>● Iniciativas</li> </ul>		

## IV DISEÑO METODOLÓGICO

### 4.1 Tipo y diseño de investigación

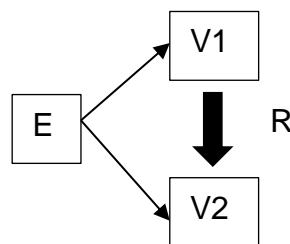
#### 4.1.1 Tipo de investigación:

Investigación Aplicada: el investigador identifica el problema y utiliza la investigación para responder a preguntas específicas. La investigación se desempeña con el fin de actuar, modificar y transformar estableciendo cambios según el problema identificado (Carrasco 2006). Identificando en qué medida la Racionalización administrativa se relaciona con la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.

La investigación es de nivel correlacional, porque plantea que tiene la finalidad de dar a conocer el grado de asociación entre dos o más conceptos o variables, en esta investigación se identificara si la Racionalización administrativa se relaciona con la Toma de decisiones de la empresa L.K.Ingenieria S.A.C.

#### 4.1.3 Diseño de investigación:

No experimental, no se va a manipular deliberadamente la variable independiente para ver su efecto sobre la variable dependiente. (Hernández- Sampieri y Mendoza 2018,). Se levantará la información a través de encuestas.



Dónde:

E: L.K. Ingeniería S.A.C.

V1: Racionalización administrativa

V2: Toma de decisiones

R: Relación entre variable V1 y V2.



## 4.2 Método de investigación

Es descriptiva, porque describiremos las características y objetivo de la investigación de estudio.

## 4.3 Población y muestra

- **Población:** 25 trabajadores
- **Muestra:** 25 trabajadores

Córdova, Y. (2017) Precisa que cuando la población es relativamente pequeña, no es recomendable extraer de ella una muestra, es preferible realizar el estudio en toda la población (pág. 85).

Castro, F. (2003) La población es menor de 50 individuos, la población es igual a la muestra.

## 4.4 Lugar de estudio y periodo desarrollado

Se desarrollará en la empresa L.K. Ingeniería S.A.C., empresa dedicada a todo tipo de instalación eléctrica urbana, su domicilio fiscal es calle Chaquilchaca N° 270- Dpto 201- San Miguel (Maranga)

## 4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información

### 4.5.1 Técnicas de investigación documentarias

Técnicas	Instrumentos
Revisión de: <ul style="list-style-type: none"><li>● Libros</li><li>● Tesis</li><li>● Internet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Fichas</li><li>● Fotocopias</li><li>● USB</li></ul>

Técnicas	Instrumentos
<ul style="list-style-type: none"><li>● Observación</li><li>● Encuesta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Fichas, guías</li><li>● Hoja de cuestionarios y hoja de escala</li></ul>

### 4.5.2 Técnicas de investigación en campo

## A. Validez del cuestionario

### Matriz de análisis de juicio de expertos

CRITERIOS	Total			
	J1	J2	J3	TOTAL
Claridad	5	4	5	14
Objetividad	5	5	4	14
Actualidad	4	5	5	14
Organización	4	4	5	13
Suficiencia	5	5	5	15
Pertinencia	5	5	5	15
Consistencia	5	5	5	15
Coherencia	5	5	5	15
Metodología	4	4	5	13
Aplicación	5	4	5	14
TOTAL DE OPINIÓN	47	46	49	142

Total Máximo= (N° criterios) x (N° de Jueces) x (Puntaje Máximo de Respuesta)

Cálculo de coeficiente de validez:

$$Validez = \frac{142}{10 \times 3 \times 5} = \frac{142}{150} = 0.946 = 94.0\%$$

Conclusión: El Coeficiente de Validez del Instrumento es 94.0%, es considerado Bueno.

## B.-Confiabilidad del cuestionario

El estadístico de confiabilidad empleado en la presente investigación será Alpha de Cronbach, el cual tuvo un valor de 0.891, lo cual dentro del análisis de confiabilidad se consideran confiables; esto si se toma en cuenta que los instrumentos altamente confiables son que que logra puntuaciones mayores o iguales a 0.80.

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alpha de Cronbach	N de elementos
,856	19

#### **4.6 Análisis y procedimiento de datos**

En esta investigación se utilizó para el análisis y procesamiento de datos el software estadístico SPSS y el software Microsoft Excel.

## V RESULTADOS

### 5.1 Resultados descriptivos

#### 5.1.1 Análisis descriptivo de la Racionalización Administrativa

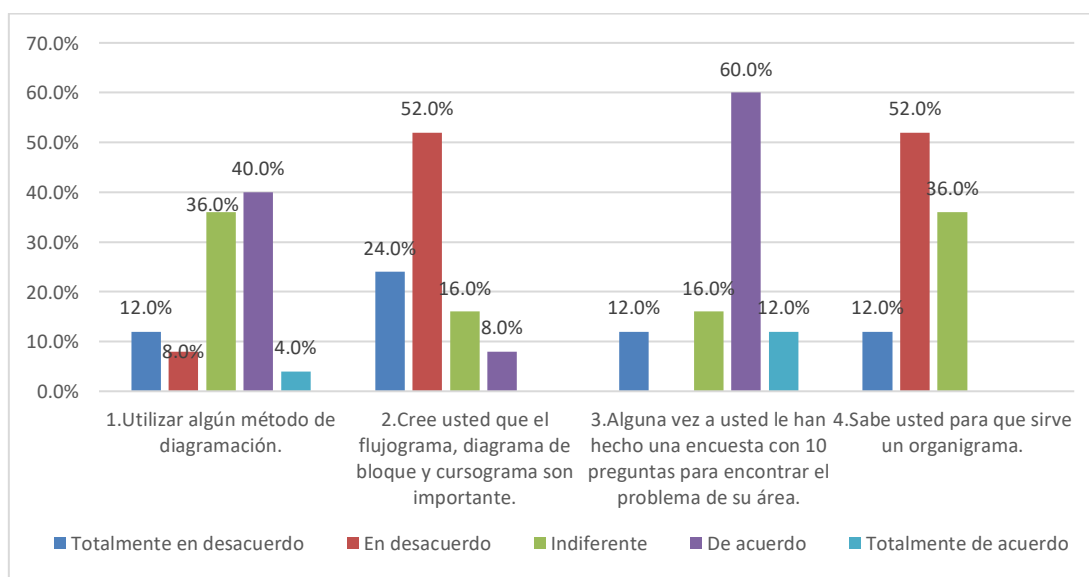
**Tabla 5.1**

*Resultado del Análisis organizacional*

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Utilizar algún método de diagramación.	3	12.0%	2	8.0%	9	36.0%	10	40.0%	1	4.0%
2. Cree usted que el flujograma, diagrama de bloque y cursograma son importante.	6	24.0%	13	52.0%	4	16.0%	2	8.0%	0	0.0%
3. Alguna vez a usted le han hecho una encuesta con 10 preguntas para encontrar el problema de su área.	3	12.0%	0	0.0%	4	16.0%	15	60.0%	3	12.0%
4. Sabe usted para que sirve un organigrama.	3	12.0%	13	52.0%	9	36.0%	0	0.0%	0	0.0%

**Gráfico 5.1**

*Análisis organizacional*



Se muestra en la Tabla 5.1 que, con respecto a Utilizar algún método de diagramación, el 20% indicó que está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, al 36% le es indiferente y en el caso del 44% manifestó que está de acuerdo y totalmente de acuerdo. En segundo lugar, con respecto a si el flujograma, diagrama de bloque y cursograma son importante el 76% evidenciaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, asimismo el 16% presento indiferencia y el 8% manifestaron estar de acuerdo. Consecuentemente, para los que alguna vez han hecho una encuesta con 10 preguntas para encontrar el problema de su área el 12% menciono estar totalmente en desacuerdo, el 16% evidencio diferencia y el 72% respondieron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo. Finalmente, a la pregunta sobre si sabe para qué sirve un organigrama el 64% menciono estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo y el 36% manifestó indiferencia.

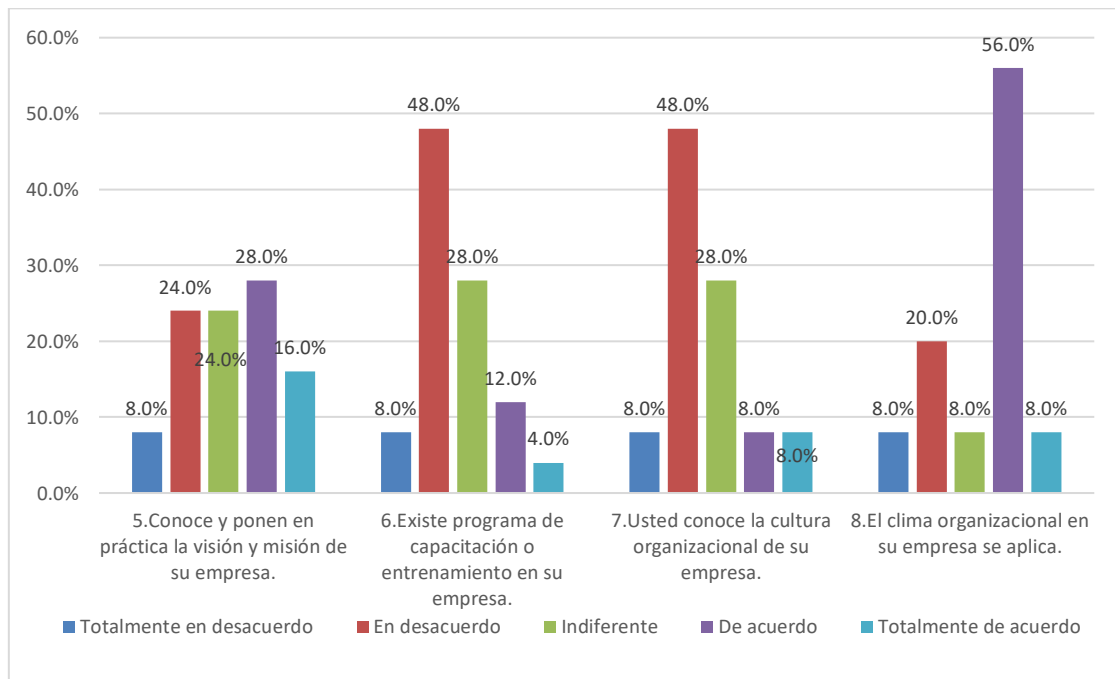
**Tabla 5.2**

*Resultado del diagnóstico organizacional*

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5. Conoce y ponen en práctica la visión y misión de su empresa.	2	8.0%	6	24.0%	6	24.0%	7	28.0%	4	16.0%
6. Existe programa de capacitación o entrenamiento en su empresa.	2	8.0%	12	48.0%	7	28.0%	3	12.0%	1	4.0%
7. Usted conoce la cultura organizacional de su empresa.	2	8.0%	12	48.0%	7	28.0%	2	8.0%	2	8.0%
8. El clima organizacional en su empresa se aplica.	2	8.0%	5	20.0%	2	8.0%	14	56.0%	2	8.0%

## Gráfico 5.2

### Diagnóstico organizacional



Se muestra en la Tabla 5.2 que en referencia sobre si Conoce y ponen en práctica la visión y misión de su empresa el 32% manifestó estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, el 24% presento indiferencia y el 44% evidencio que se encuentra de acuerdo y totalmente de acuerdo. Por otro lado, en la pregunta existe programa de capacitación o entrenamiento en su empresa el 52% indico que está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, el 28% presento indiferencia y el 16% manifestó estar de acuerdo y totalmente de acuerdo. Consecuentemente, a la pregunta conoce la cultura organizacional de su empresa el 52% menciono estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, el 28% presento indiferencia y el 16% indico estar de acuerdo y totalmente de acuerdo. Finalmente, en referencia al clima organizacional en su empresa se aplica el 28% presento estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, el 8% evidenciaron diferencia y el 64% plasmaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo.

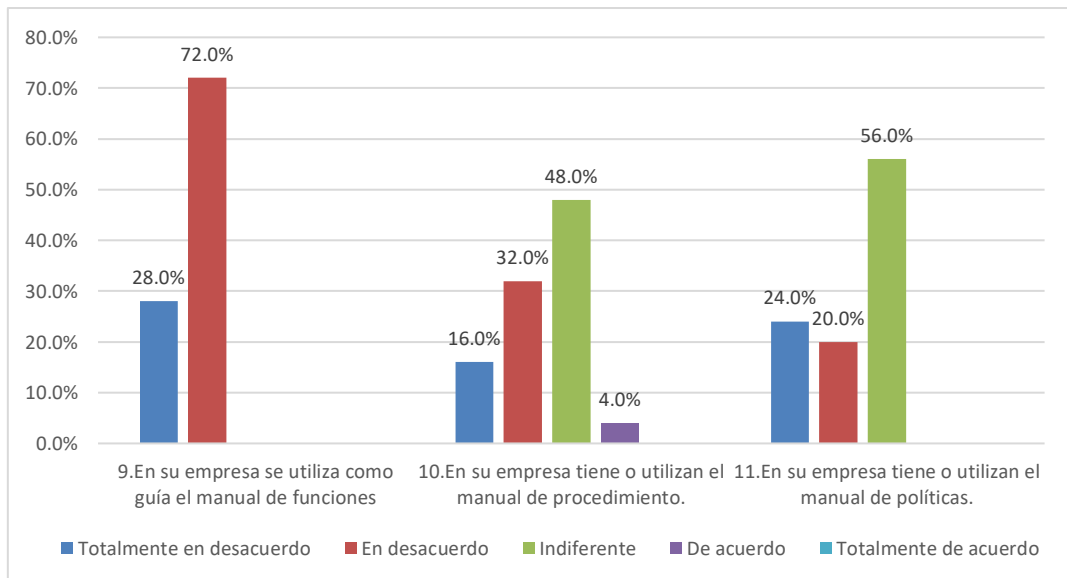
**Tabla 5.3**

*Resultado de los manuales administrativos*

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	9. En su empresa se utiliza como guía el manual de funciones	7	28.0%	18	72.0%	0	0.0%	0	0.0%	0
10. En su empresa tiene o utilizan el manual de procedimiento.	4	16.0%	8	32.0%	12	48.0%	1	4.0%	0	0.0%
11. En su empresa tiene o utilizan el manual de políticas.	6	24.0%	5	20.0%	14	56.0%	0	0.0%	0	0.0%

**Gráfico 5.3**

*Manuales administrativos*



Se muestra en la Tabla 5.3 que en el caso de si en la empresa se utiliza como guía el manual de funciones el 100% indico que está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Asimismo, en el caso con respecto si en su empresa tiene o utilizan el manual de procedimiento el 48% manifestó que estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, el 48% presento indiferencia y el 4% manifestó estar de acuerdo. Por último, a la pregunta si en su empresa tiene o

utilizan el manual de políticas el 44% evidencio estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo y el 56% indicaron indiferencia.

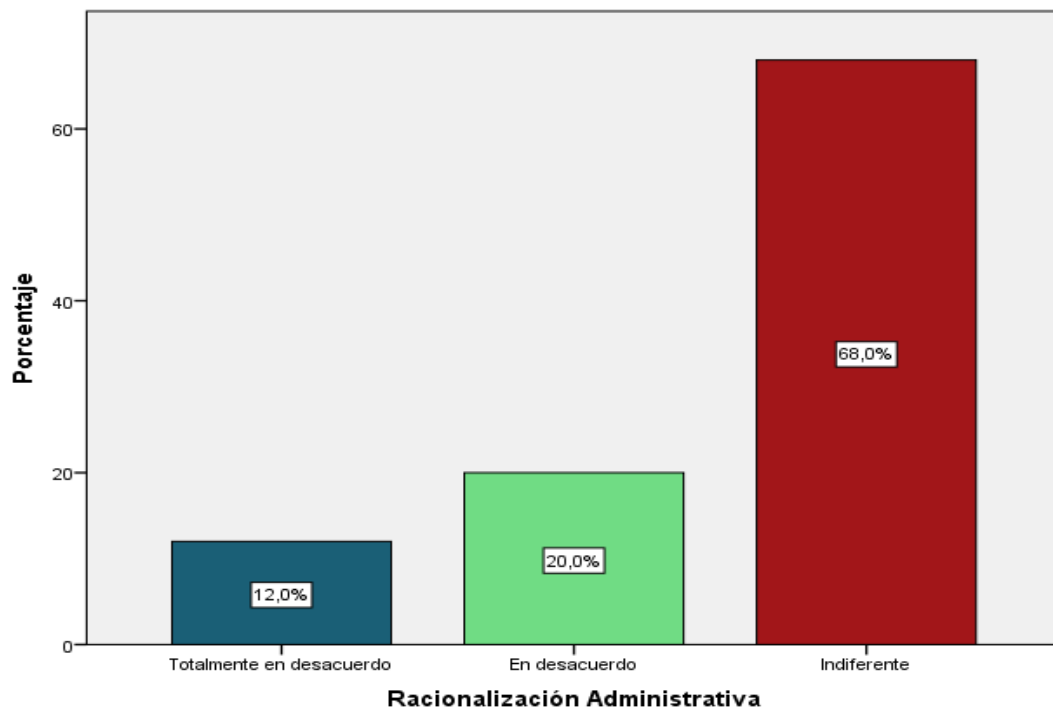
**Tabla 5.4**

*Resultado de la Racionalización Administrativa*

	f	%
Válido Totalmente en desacuerdo	3	12.0
En desacuerdo	5	20.0
Indiferente	17	68.0
De acuerdo	0	0.0
Totalmente de acuerdo	0	0.0
Total	25	100.0

**Gráfico 5.4**

*Racionalización administrativa*





Se muestra en la Tabla 5.4 que el 12% presenta estar totalmente en desacuerdo con la racionalización administrativa, el 20% indico estar en desacuerdo y el 66% presenta indiferencia.

### 5.1.2 Análisis descriptivo de la Toma de decisiones

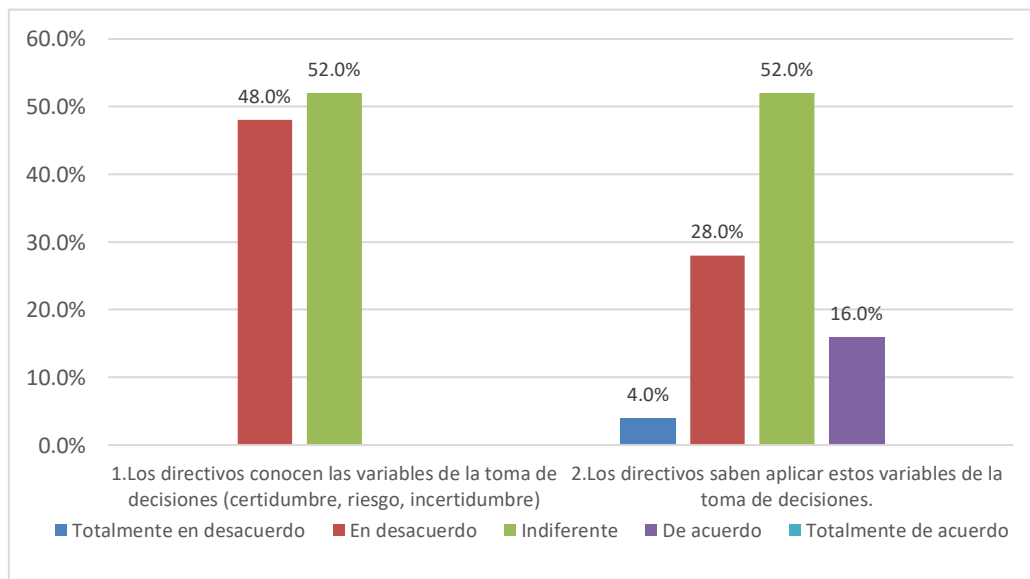
**Tabla 5.5**

*Resultado del problema*

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Los directivos conocen las variables de la toma de decisiones (certidumbre, riesgo, incertidumbre)	0	0.0%	12	48.0%	13	52.0%	0	0.0%	0	0.0%
2. Los directivos saben aplicar estos variables de la toma de decisiones.	1	4.0%	7	28.0%	13	52.0%	4	16.0%	0	0.0%

**Gráfico 5.5**

*Problema*



Se muestra en la Tabla 5.5 que en referencia sobre si Los directivos conocen las variables de la toma de decisiones (certidumbre, riesgo, incertidumbre) el 48% está en desacuerdo y el 52% presenta indiferencia. Consecuentemente, en referencia a si los directivos saben aplicar estos variables de la toma de decisiones el 32% indicaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, en el caso del 52% manifestaron indiferencia y el 16% está de acuerdo.

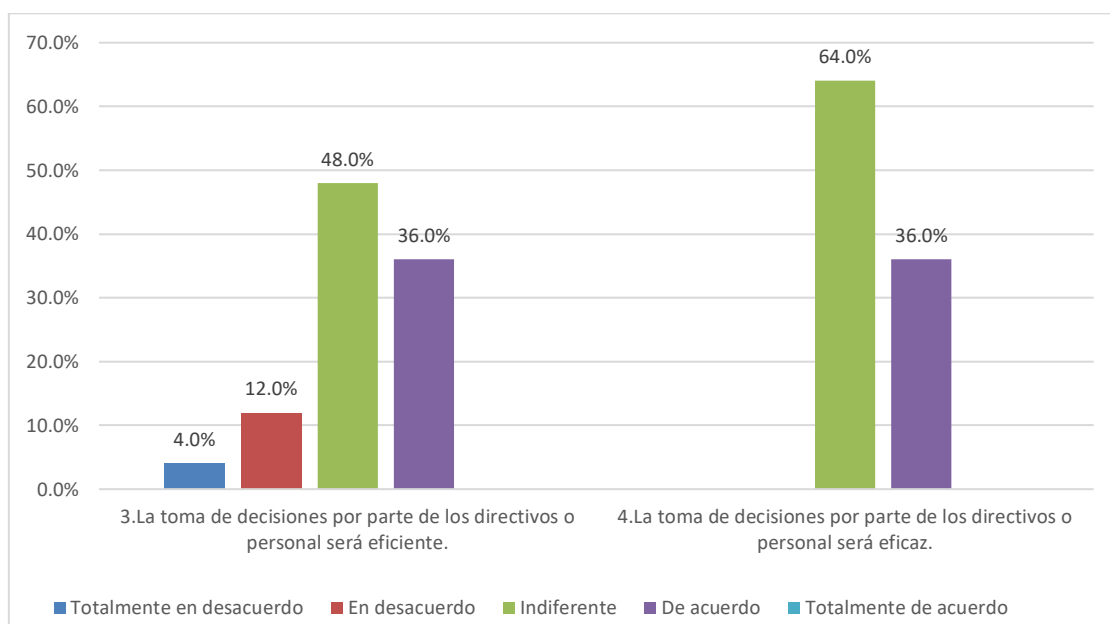
**Tabla 5.6**

*Resultado de la oportunidad*

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	3. La toma de decisiones por parte de los directivos o personal será eficiente.	1	4.0%	3	12.0%	12	48.0%	9	36.0%	0
4. La toma de decisiones por parte de los directivos o personal será eficaz.	0	0.0%	0	0.0%	16	64.0%	9	36.0%	0	0.0%

## Gráfico 5.6

### Oportunidad



Se observa en la Tabla 5.6 que en la toma de decisiones por parte de los directivos o personal será eficiente el 16% menciona que están en desacuerdo y totalmente desacuerdo, en el caso del 48% presenta indiferencia y el 36% indican estar de acuerdo. Por otro lado, en el caso de la toma de decisiones por parte de los directivos o personal será eficaz el 64% evidencia indiferencia y el 36% indicaron estar de acuerdo

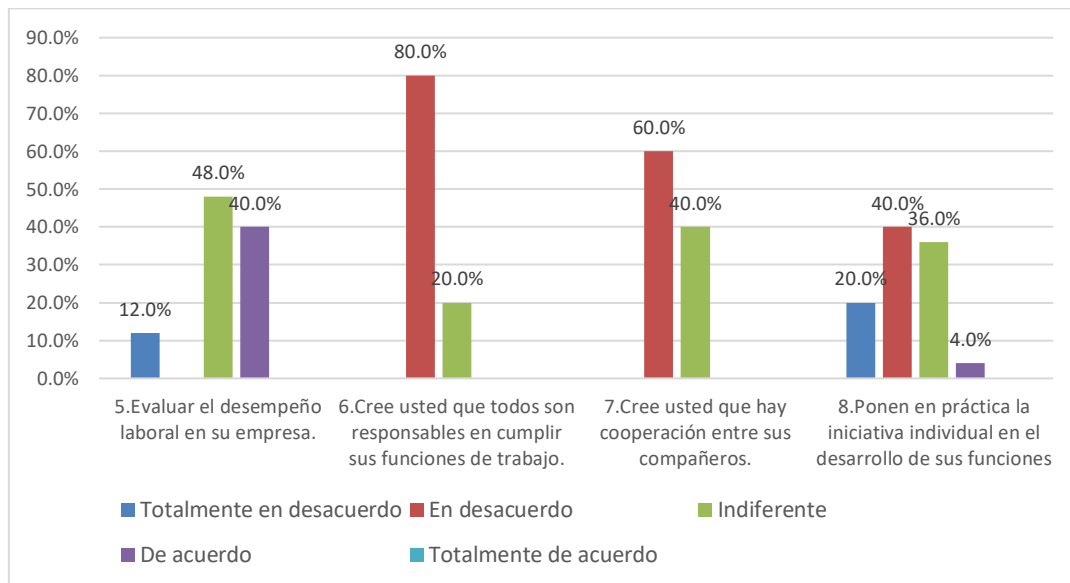
## Tabla 5.7

### Resultado del desempeño laboral

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5. Evaluar el desempeño laboral en su empresa.	3	12.0%	0	0.0%	12	48.0%	10	40.0%	0	0.0%
6. Cree usted que todos son responsables en cumplir sus funciones de trabajo.	0	0.0%	20	80.0%	5	20.0%	0	0.0%	0	0.0%
7. Cree usted que hay cooperación entre sus compañeros.	0	0.0%	15	60.0%	10	40.0%	0	0.0%	0	0.0%
8. Ponen en práctica la iniciativa individual en el desarrollo de sus funciones	5	20.0%	10	40.0%	9	36.0%	1	4.0%	0	0.0%

## Gráfico 5.7

### Desempeño laboral



Se muestra en la Tabla 5.7 en referencia a la evaluación del desempeño laboral en la empresa el 12% indico estar totalmente en desacuerdo, el 48% indico diferencia y el 40% presento estar de acuerdo. En mención a que todos son responsables en cumplir sus funciones de trabajo el 80% evidencio estar en desacuerdo y el 20% manifestó indiferencia. Consecuentemente, ante si hay cooperación entre sus compañeros el 60% menciona que están en desacuerdo y el 40% evidencio indiferencia. Finalmente, en mención si Ponen en práctica la iniciativa individual en el desarrollo de sus funciones el 60% manifestó estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, el 36% indico indiferencia y el 4% menciona estar de acuerdo.

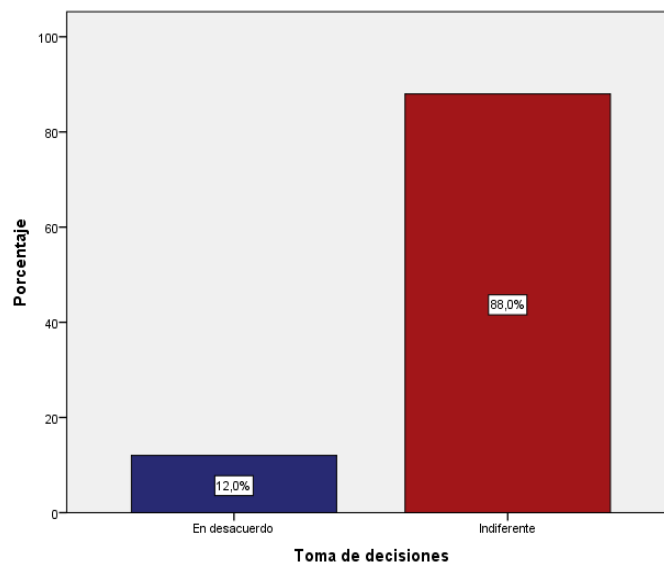
## Tabla 5.8

### Resultado de la Toma de decisiones

		f	%
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0.0
	En desacuerdo	3	12.0
	Indiferente	22	88.0
	De acuerdo	0	0.0
	Totalmente de acuerdo	0	0.0
Total		25	100.0

## Gráfico 5.8

### Toma de decisiones



Se muestra en la Tabla 5.8 que el 12% menciona están en desacuerdo con la toma de decisiones y el 88% evidenciaron indiferencia

## 5.2 Resultados inferenciales

### 5.2.1 Prueba de normalidad

Para determinar el tipo de prueba estadística a utilizar se sometió los resultados a una prueba de normalidad, mediante la prueba de Shapiro-Wilk para reconocer si los resultados son de distribución normal o no.

**Tabla 5.9**

### Pruebas de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Racionalización Administrativa	.771	25	.000
Análisis Organizacional	.800	25	.000
Diagnostico Organizacional	.916	25	.041
Manuales Administrativos	.880	25	.007
Toma de decisiones	.777	25	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Se observa en la Tabla 5.9 que el valor de significancia es menor al 0,05, entonces la distribución no es normal, por tanto, la estadística escogida para la comprobación de hipótesis es el Rho de Spearman.

### 5.2.2 Comprobación de hipótesis

#### Hipótesis General

Ho: La racionalización administrativa no se relaciona con la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.- 2019.

H1: La racionalización administrativa se relaciona con la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.- 2019.

**Tabla 5.10**

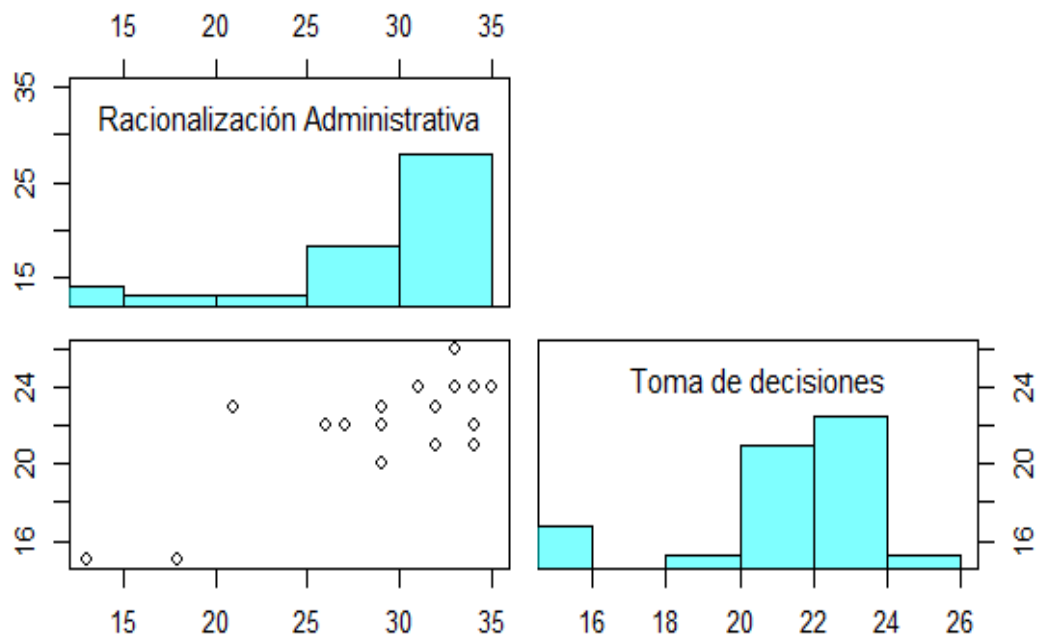
*Correlación de Rho de Spearman entre la racionalización administrativa y toma de decisiones.*

			Racionalización Administrativa	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Racionalización Administrativa	Coefficiente de correlación	1,000	,510**
		Sig. (bilateral)	.	,009
		N	25	25
	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	,510**	1,000
		Sig. (bilateral)	,009	.
		N	25	25

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

### Gráfico 5.9

*Racionalización administrativa y toma de decisiones*



Se observa que en los resultados de la Tabla 5.10 una correlación de Rho de Spearman 0.510 ubicándolo en un grado positivo moderado con un nivel de significancia de  $p = 0.01 < 0,05$ ; por lo tanto, a racionalización administrativa se relaciona con la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.- 2019.

Hipótesis específica 1

H0: El análisis organizacional no se relaciona con la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.- 2019.

H1: El análisis organizacional se relaciona con la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.- 2019.

**Tabla 5.11**

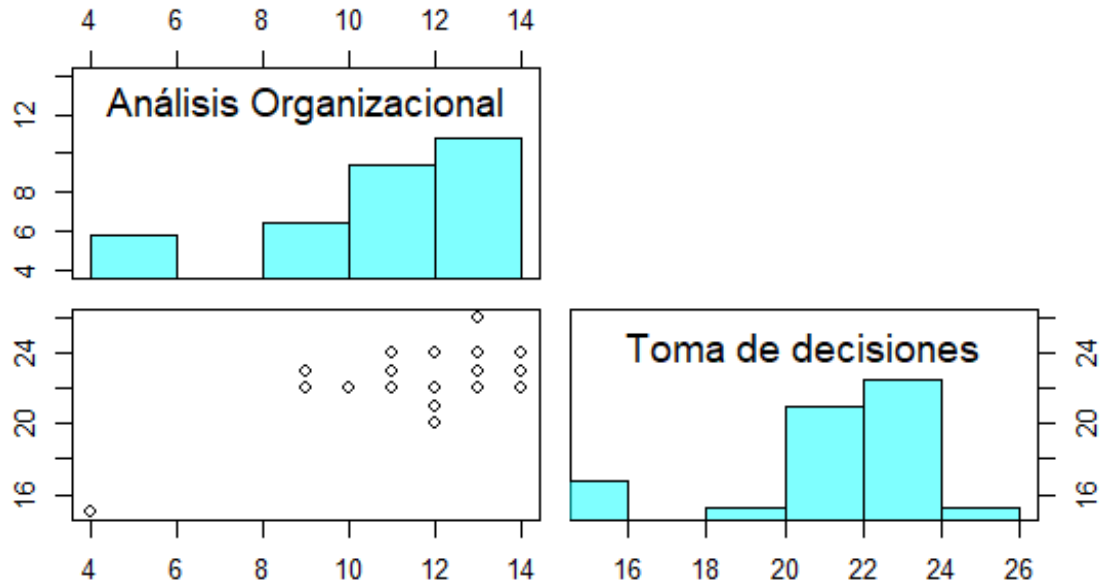
*Correlación de Rho de Spearman entre el análisis organizacional y toma de decisiones*

			Análisis Organizacional	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Análisis Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,531**
		Sig. (bilateral)	.	,006
		N	25	25
		Toma de decisiones	,531**	1,000
		Coeficiente de correlación		
		Sig. (bilateral)	,006	.
		N	25	25

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Gráfico 5.10**

*Análisis organizacional y toma de decisiones*





Se observa que en los resultados de la Tabla 5.11 una correlación de Rho de Spearman 0.531 ubicándolo en un grado positivo moderado con un nivel de significancia de  $p = 0.01 < 0,05$ ; por lo tanto, el análisis organizacional se relaciona con la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.- 2019.

#### Hipótesis específica 2

H0: El diagnostico organizacional no se relaciona con la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.- 2019.

H1: El diagnostico organizacional se relaciona con la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.- 2019.

Tabla 5.12

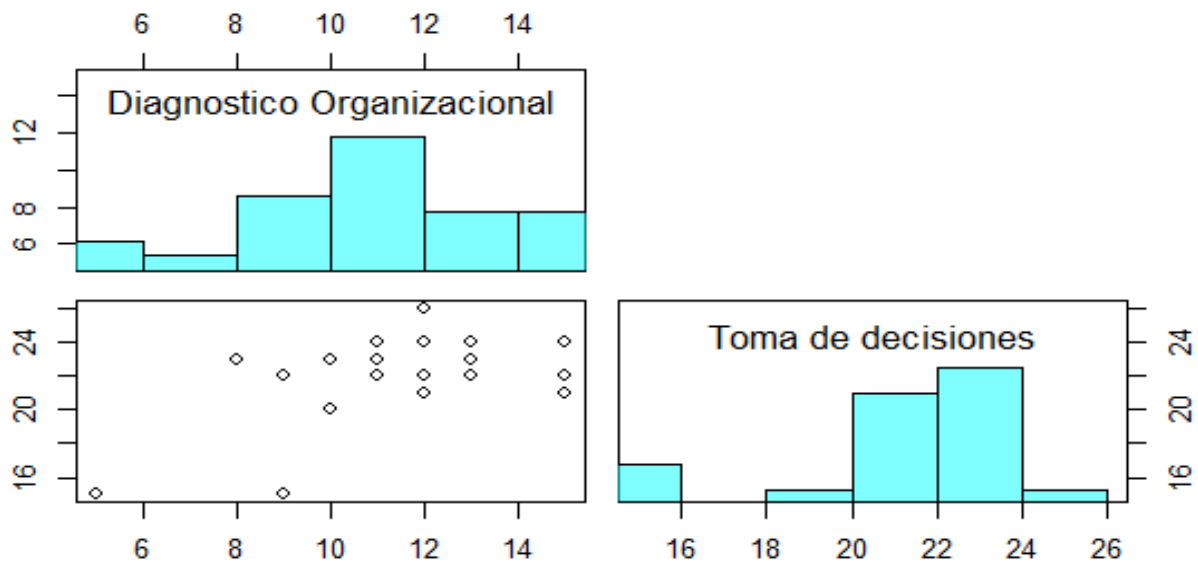
*Correlación de Rho de Spearman entre el diagnostico organizacional y toma de decisiones*

			Diagnostico Organizacional	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Diagnostico Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,414*
		Sig. (bilateral)	.	,040
		N	25	25
			<hr/>	
	Toma de decisiones	Coeficiente de correlación	,414*	1,000
		Sig. (bilateral)	,040	.
		N	25	25

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

### Gráfico 5.11

Diagnóstico organizacional y toma de decisiones



Se observa que en los resultados de la Tabla 5.12 una correlación de Rho de Spearman 0.414 ubicándolo en un grado positivo moderado con un nivel de significancia de  $p = 0.04 < 0,05$ ; por lo tanto, el diagnostico organizacional se relaciona con la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.- 2019.

#### Hipótesis específica 3

H0: Los manuales administrativos no se relaciona con la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.- 2019.

H1: Los manuales administrativos se relaciona con la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.- 2019.

**Tabla 5.13**

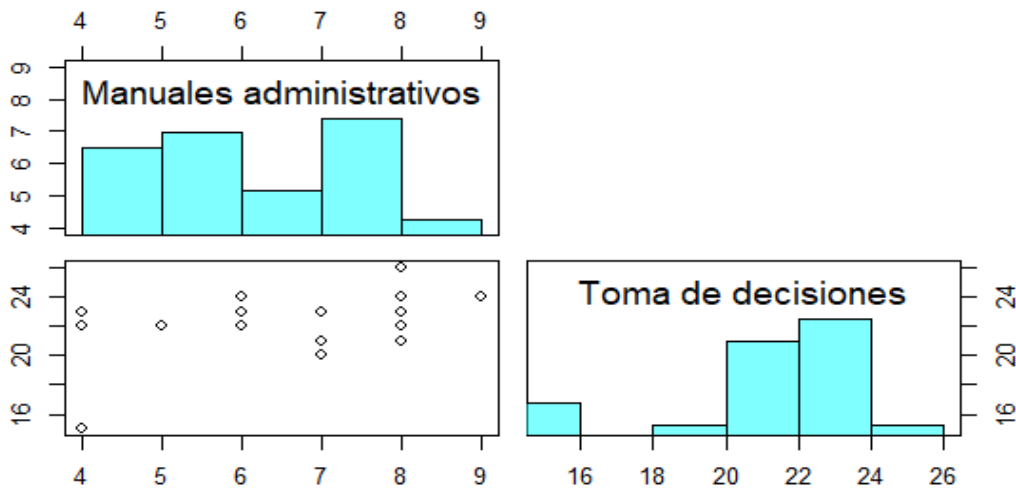
*Correlación de Rho de Spearman entre los manuales administrativos y toma de decisiones*

		Manuales Administrativos	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Manuales Administrativos	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,430*
		N	25
	Toma de decisiones	Coeficiente de correlación	,430*
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,032
		N	25

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

**Gráfico 5.12**

*Diagnóstico organizacional y toma de decisiones*



Se observa que en los resultados de la Tabla 5.13 una correlación de Rho de Spearman 0.430 ubicándolo en un grado positivo moderado con un nivel de significancia de  $p = 0.03 < 0,05$ ; por lo tanto, los manuales administrativos se relacionan con la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.- 2019.

## VI DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 6.1 Contrastación y demostración de la hipótesis con los resultados

En cuanto al resultado se obtuvo los mayores porcentajes: en Análisis organizacional en el caso del 44% manifestó que está de acuerdo y totalmente de acuerdo. En segundo lugar, con respecto a si el flujograma, diagrama de bloque y cursograma son importante el 76% evidenciaron estar en desacuerdo, Finalmente, a la pregunta sobre si sabe para qué sirve un organigrama el 64% menciona estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Además, la correlación de Spearman 0.531 ubicándolo en un grado positivo moderado, por lo tanto, el análisis organizacional se relaciona con la toma de decisiones

En cuanto al resultado de Diagnostico organizacional se obtuvo los mayores porcentajes en referencia sobre si Conoce y ponen en práctica la visión y misión de su empresa el 44% evidencio que se encuentra de acuerdo y totalmente de acuerdo. Por otro lado, en la pregunta existe programa de capacitación o entrenamiento en su empresa el 52% indico que está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, Consecuentemente, a la pregunta conoce la cultura organizacional de su empresa el 52% menciona estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, Finalmente, en referencia al clima organizacional en su empresa se aplica el 64% plasmaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo. Además, la correlación de Spearman 0.414 ubicándolo en un grado positivo moderado, por lo tanto, el diagnostico organizacional se relaciona con la toma de decisiones.

En cuanto al resultado de los manuales administrativos en el caso de si en la empresa se utiliza como guía el manual de funciones el 100% indico que está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Asimismo, en el caso con respecto si en su empresa tiene o utilizan el manual de procedimiento el 48% manifestó que estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, el 48% presento. Por último, a la pregunta si en su empresa tiene o utilizan el manual de políticas el 56% indicaron indiferencia. En relación a problema sobre si Los directivos conocen las variables de la toma de decisiones (certidumbre, riesgo, incertidumbre) el 48% está en desacuerdo y el 52% presenta indiferencia.

Consecuentemente, en referencia a si los directivos saben aplicar estas variables de la toma de decisiones el 32% indicaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, en el caso del 52% manifestaron indiferencia. Además, la correlación de Spearman 0.430 ubicándolo en un grado positivo moderado, por lo tanto, los manuales administrativos se relacionan con la toma de decisiones. La racionalización administrativa se relaciona con la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.- 2019, correlación de Rho de Spearman de 0.510 ubicándolo en un grado positivo moderado

## **6.2 Contrastación de los resultados con otros resultados similares**

En esta investigación se realizó una comparación de los resultados con otras investigaciones similares distinguiendo las variables estudiadas o su respectiva relación, destacando aspectos de compatibilidad o discrepancias con los antecedentes y fuentes teóricas citadas en esta investigación

Tal como indica Cherres, M. En su investigación "La Racionalización y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión" Concluyó Que después de haber realizado la investigación correspondiente se determina que la racionalización incide en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Es por eso que se ha determinado que es potestad administrativa de las autoridades determinar que el factor humano tenga derecho a ocupar el cargo y la función que le corresponde de acuerdo a sus capacidades, relacionándose con la presente investigación en cuanto a la dimensión desempeño laboral.

Ticona (2013) en su tesis titulada "*Diagnostico del Sistema de Racionalización y su influencia en la Gestión Administrativa de la Municipalidad distrital de Llabaya, año 1020. Una propuesta de un sistema de control interno*" El presente trabajo tiene como objetivo determinar la relación entre el Sistema de Racionalización y su influencia en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Llabaya, año 2010. La comprobación de la hipótesis determinó que la gestión de recursos humanos incide significativamente en el Sistema de Racionalización se relaciona significativamente en el cumplimiento de la Gestión

Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ilaya, corroborando con la dimensión de nuestra investigación en que el diagnóstico influye en la toma de decisiones.

### **6.3 Responsabilidad ética**

Durante su vida profesional, el directivo se enfrenta a decisiones de carácter técnico, que condicionarán el éxito del negocio, de los que depende de él y de su propia carrera profesional. Sin embargo, se enfrenta también a otro conjunto de decisiones difíciles con gran componente moral y que afectan a su propia vida (familia, miembros de su equipo, amigos). Aunque las decisiones se tomen hacia fuera, surgen desde dentro, por lo que los valores y principios de los directivos son claves en su ejercicio profesional

En cuanto a la ética de la investigación esta implica responsabilidad y valores en cuanto a los proyectos a realizar en los diversos problemas a solucionar, mejorar e implementar en las empresas e instituciones públicas y privadas.

La responsabilidad es un valor importante y ello conlleva al investigador a tomar coherencia y versatilidad en la estructura del proyecto de investigación; con ello se requiere analizar detenidamente que es lo que buscamos siendo éticos, ello con la finalidad de ampliar nuestros horizontes de investigación.

Es por eso que, en cumplimiento al código de ética de investigación de la Universidad nacional del Callao en cumplimiento a los principios éticos morales, de honradez en todas las acciones investigadoras, se está demostrando transparencia y el compromiso en cuanto al respeto, integridad, rectitud y respeto al derecho a la propiedad intelectual y derechos de autoría.

## CONCLUSIONES

En lo referente a la Hipótesis general se concluye que según la correlación de Rho de Spearman 0.510 ubicándolo en un grado positivo moderado con un nivel de significancia de  $p = 0.01 < 0,05$ ; por lo tanto, a racionalización administrativa se relaciona con la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.- 2019

En cuanto a la hipótesis específica 1 se concluye que según la correlación de Rho de Spearman 0.531 ubicándolo en un grado positivo moderado con un nivel de significancia de  $p = 0.01 < 0,05$ ; por lo tanto, el análisis organizacional se relaciona con la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.- 2019.

En cuanto a la hipótesis específica 2 se concluye que según la correlación de Rho de Spearman 0.414 ubicándolo en un grado positivo moderado con un nivel de significancia de  $p = 0.04 < 0,05$ ; por lo tanto, el diagnóstico organizacional se relaciona con la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.- 2019

En cuanto a la hipótesis específica 3 se concluye que según la correlación de Rho de Spearman 0.430 ubicándolo en un grado positivo moderado con un nivel de significancia de  $p = 0.03 < 0,05$ ; por lo tanto, los manuales administrativos se relacionan con la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.- 2019

## RECOMENDACIONES

Se recomienda establecer política de personal fomentando las relaciones laborales y nuevas formas de trabajo; así como adecuar las estructuras (organigramas) a los objetivos de la empresa

Se recomienda que todo el personal conozca la Visión y Misión de la empresa, buscando generar una nueva cultura de comunicación en los trabajadores de las diferentes áreas para fortalecer el compañerismo y por consiguiente la mejora significativa del clima organizacional.

Es recomendable realizar un análisis al manual de organización y funciones (MOF), manual de procedimiento (MAPRO) y manual de políticas a efecto de ajustar algunos cargos y funciones, así como difundir al personal para su conocimiento y de esta manera deban cumplir las funciones asignadas según su cargo.

Se recomienda promover que el desempeño y cumplimiento de funciones de los trabajadores tenga como reto constante el logro sostenido de la eficiencia, la eficacia y la transparencia. De la misma manera promover programas y/o talleres de capacitación al personal respecto a temas de racionalización administrativa logrando la sensibilización de la importancia en temas de documentación, uso de recursos, tiempo y buen servicio



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ávila, H. (2010). *Metodología de la Investigación*. Perú: San Pablo EIRL.
- Cabrera, M. (2015). *La toma de decisiones en comunicación organizacional*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos. Obtenido de [https://eciencia.urjc.es/bitstream/handle/10115/13729/TESIS\\_MARIANG](https://eciencia.urjc.es/bitstream/handle/10115/13729/TESIS_MARIANG)
- Certo, S. (2001). *Administración Moderna*. Colombia: Editorial Printice Hall.
- Cherres, M. (2019). La Racionalización y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos. *título para licenciado*. Universidad Nacional Joré Faustino Sánchez Carrión, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3271/MARIA%20DEL%20PILAR%20CHERRES%20ZU%C3%91IGA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chica, G. (2014). Diagnóstico Organizacional de la Empresa Café del Mar. *Grado para licenciatura*. Universidad de Cartagena, Colombia. Obtenido de <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/1059/diagn%C3%B3stico%20CDM%20%28edici%C3%B3n%20terminada%29%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, P., & Pérez, A. (2015). Influencia de la Gestión Contable para la Toma de Decisiones Organizacionales en la Asociación Asimves del Parque Industrial V.E.S. *grado de licenciado*. Universidad Autónoma del Perú, Lima, Perú. Obtenido de <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/146/1/GARCIA%20-%20PEREZ.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill.
- Hidalgo, C. (2015). Diagnóstico organizacional y propuesta de planeación estratégica para la empresa Segutelec Cia. Ltda. *grado de licenciado*. Universidad del Pacífico, Ecuador. Obtenido de [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1408/1/TL\\_GarciaFigueroaHarry\\_MendozaUntiverosJesus.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1408/1/TL_GarciaFigueroaHarry_MendozaUntiverosJesus.pdf)

- Koontz, H., Weihrh, H., & Cannice, M. (2015). *Administración*. México: McGraw-Hill.
- Marthans, C. (2009). *Organización y Método*. Lima: Compendio.
- Ovejero, A. (2012). *Toma de Decisiones en Sistemas Dinámicos No Lineales: Una perspectiva psicosociológica*. España: Universidad Valladolid. Obtenido de <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/16403>
- Quiroa, C. (2014). Toma de Decisiones y Productividad Laboral. *grado de licenciado*. Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Quiroa-Claudia.pdf>
- Rodríguez, D. (2019). *Lifeder.com*. Recuperado el 17 de 08 de 2019, de <https://www.lifeder.com/investigacion-aplicada/>
- Sisk, H., & Sverdlik, M. (2000). *Administración y Gerencia de empresas*. U.S.A: Editorial All Rights.
- Ticona. (2013). Diagnóstico del Sistema de Racionalización y su influencia en la Gestión Administrativa de la Municipalidad distrital de Ilabaya, año 1020. Una propuesta de un sistema de control interno. *Grado de licenciado*. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Ilabaya. Obtenido de <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/732>

# **ANEXOS**

### Anexo 1: Matriz de Consistencia

Título: “Racionalización Administrativa y Toma de Decisiones en la Empresa L.K. Ingeniería S.A.C.-2019.”

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DISEÑO METODOLÓGICO
<p><b><u>Problema General:</u></b> ¿Cómo se relaciona con la racionalización administrativa en la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.- 2019?</p> <p><b><u>Problemas Específicos:</u></b> <b>P1:</b> ¿De qué manera el Análisis organizacional se relaciona con la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.- 2019? <b>P2:</b> ¿De qué modo el diagnóstico organizacional se relaciona con la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.- 2019? <b>P3:</b> ¿De qué forma los manuales administrativos se relaciona con la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.-2019?</p>	<p><b><u>Objetivo General:</u></b> Determinar la relación de la racionalización administrativa en la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.- 2019.</p> <p><b><u>Objetivos Específicos:</u></b> <b>O1:</b> Demostrar que el análisis organizacional se relaciona en la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.- 2019. <b>O2:</b> Estimar que el diagnóstico organizacional se relaciona con la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.- 2019. <b>O3:</b> Establecer que los manuales administrativos se relacionan con la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.- 2019.</p>	<p><b><u>Hipótesis General:</u></b> <b>H:</b> La racionalización administrativa se relaciona con la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.- 2019.</p> <p><b><u>Hipótesis Específicos:</u></b> <b>H1:</b> El análisis organizacional se relaciona con la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.- 2019. <b>H2:</b> El diagnóstico organizacional se relacionan con la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.- 2019. <b>H3:</b> Los manuales administrativos se relacionan con la toma de decisiones de la empresa L.K. Ingeniería S.A.C.- 2019</p>	<p><b><u>Variable Independiente:</u></b> X: Racionalización administrativa</p> <p>Dimensiones: X1: Análisis organizacional X2: Diagnóstico organizacional X3: Manuales administrativas</p> <p><b><u>Variable Dependiente:</u></b> Y: Toma de decisiones</p> <p>Dimensiones: Y1: Problema Y2: Oportunidad Y3: Desempeño laboral</p>	<p><b><u>Tipo de Investigación:</u></b> Aplicativa</p> <p><b><u>Diseño de Investigación:</u></b> No experimental</p> <p><b><u>Método de Investigación:</u></b> Descriptivo</p> <p><b><u>Nivel de Investigación:</u></b> Correlacional</p> <p><b><u>Población y Muestra:</u></b> Pobladores 25 Muestra 25</p> <p><b><u>Técnicas e Instrumentos:</u></b> Técnicas:  <ul style="list-style-type: none"> <li>● Observación</li> <li>● Encuesta</li> </ul> Instrumentos:  <ul style="list-style-type: none"> <li>● Fichas</li> <li>● Guías de cuestionario</li> </ul> </p>

## Anexo 2: Instrumentos Validados



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO  
ESCUELA DE POSGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



### CUESTIONARIO

**Variable Independiente:** Racionalización Administrativa tiene como finalidad obtener información del tema de investigación: Racionalización Administrativa y Toma de Decisiones en la empresa L.K. Ingeniería S.A.C. – 2019.

Marque usted con un aspa (x) la alternativa que considere correcta.  
Esta técnica es anónima se le agradece por su participación.

#### ESCALA VALORATIVO

RANGO	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
ESCALA	TA	DA	I	ED	TD

N°	Dimensiones/ Items	Escala de calificación				
		TA	DA	I	ED	TD
1	Utilizar algún método de diagramación.					
2	Cree usted que el flujograma, diagrama de bloque y cursograma son importante.					
3	Alguna vez a usted le han hecho una encuesta con 10 preguntas para encontrar el problema de su área.					
4	Sabe usted para que sirve un organigrama.					
5	Conoce y ponen en práctica la visión y misión de su empresa.					
6	Existe programa de capacitación o entrenamiento en su empresa.					
7	Usted conoce la cultura organizacional de su empresa.					
8	El clima organizacional en su empresa se aplica.					
9	En su empresa se utiliza como guía el manual de funciones					
10	En su empresa tiene o utilizan el manual de procedimiento.					
11	En su empresa tiene o utilizan el manual de políticas.					



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO  
ESCUELA DE POSGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**CUESTIONARIO**

**Variable Dependiente:** Toma de decisiones tiene como finalidad obtener información del tema de investigación: Racionalización Administrativa y Toma de Decisiones en la empresa L.K. Ingeniería S.A.C. – 2019.

Marque usted con un aspa (x) la alternativa que considere correcta.  
Esta técnica es anónima se le agradece por su participación.

**ESCALA VALORATIVO**

<b>RANGO</b>	<b>Totalment e de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
<b>ESCALA</b>	TA	DA	I	ED	TD

<b>N°</b>	<b>Dimensiones/ Ytems</b>	<b>Escala de calificación</b>				
		<b>TA</b>	<b>DA</b>	<b>I</b>	<b>ED</b>	<b>TD</b>
1	Los directivos conocen las variables de la toma de decisiones (certidumbre, riesgo, incertidumbre)					
2	Los directivos saben aplicar estos variables de la toma de decisiones.					
3	La toma de decisiones por parte de los directivos o personal será eficiente.					
4	La toma de decisiones por parte de los directivos o personal será eficaz.					
5	Evaluar el desempeño laboral en su empresa.					
6	Cree usted que todos son responsables en cumplir sus funciones de trabajo.					
7	Cree Usted que los coordinadores generales saben aplicar las variables de la toman de decisiones					
8	Los supervisores inmediatos saben trasmitir la importancia de las variables a los operarios					
9	Cree usted que hay cooperación entre sus compañeros.					
10	Ponen en práctica la iniciativa individual en el desarrollo de sus funciones					



**ANEXO 3:**

**VALIDACIÓN CON JUICIO DE EXPERTO: ENCUESTA GENERAL**

TITULO DE TESIS: “RACIONALIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y TOMA DE DECISIONES EN LA  
EMPRESA L.K. INGENIERIA S.A.C.- 2019.”

**JUICIO DE EXPERTO**

1.-La opinión que usted brinde es personal y sincera

2.-Marque con un aspa (X) dentro del cuadro de validación solo una vez por cada criterio, el que usted considere su opinión sobre el cuestionario

1: Totalmente de acuerdo 2:De acuerdo 3:Indiferente 4:En desacuerdo 5: Totalmente en desacuerdo

Muchas gracias por su respuesta

No	CRITERIOS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	<b>Claridad</b> Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible					x
2	<b>Objetividad</b> Permite medir hechos observables					x
3	<b>Actualidad</b> Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología				x	
4	<b>Organización</b> Presentación Ordenada				X	
5	<b>Suficiencia</b> Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6	<b>Pertinencia</b> Permite conseguir datos de acuerdo a objetivos					X
7	<b>Consistencia</b> Permite conseguir datos basados en modelos teóricos					X
8	<b>Coherencia</b> Hay coherencia entre las variables, indicadores e ítems					X
9	<b>Metodología</b> La estrategia responde al propósito de la Investigación				X	
10	<b>Aplicación</b> Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					x

Apellidos y nombres del Juez experto: **GARIVAY TORRES FLOR DE MARIA**

Firma:   
**Dra. Flor de María Garivay Torres**  
DOCENTE

No Celular: 991234693

Grado Académico del Juez Experto: **DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**



### VALIDACION CON JUICIO DE EXPERTO: ENCUESTA GENERAL

TITULO DE TESIS: "RACIONALIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA

L.K. INGENIERIA S.A.C.- 2019."

#### JUICIO DE EXPERTO

1.-La opinión que usted brinde es personal y sincera

2.-Marque con un aspa (X) dentro del cuadro de validación solo una vez por cada criterio, el que usted considere su opinión sobre el cuestionario

1: Totalmente de acuerdo 2:De acuerdo 3:Indiferente 4:En desacuerdo 5: Totalmente en desacuerdo

No	CRITERIOS	VALORACION				
		1	2	3	4	5
1	<b>Claridad</b> Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible				x	
2	<b>Objetividad</b> Permite medir hechos observables					x
3	<b>Actualidad</b> Adecuado al avance de la ciencia y la tecnologia					x
4	<b>Organization</b> Presentation Ordenada				x	
5	<b>Suficiencia</b> Comprende los aspectos en cantidad y calidad					x
6	<b>Pertinencia</b> Permite conseguir datos de acuerdo a objetivos					x
7	<b>Consistencia</b> Permite conseguir datos basados en modelos teóricos					x
8	<b>Coherencia</b> Hay coherencia entre las variables, indicadores e items					x
9	<b>Metodologia</b> La estrategia responde al proposito de la Investigaci3n				x	
10	<b>Aplicaci3n</b> Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente				x	

Muchas gracias por su respuesta

Apellidos y nombres del Juez experto:

Firma:   
**ADAN FAUSTO RIVERA MORALES**  
 Grado Académico: Maestría en Tributación  
 DNI: 09219899

No Celular: 951130794





**VALIDACIÓN CON JUICIO DE EXPERTO: ENCUESTA GENERAL**

TITULO DE TESIS: “RACIONALIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y TOMA DE DECISIONES EN LA  
EMPRESA L.K. INGENIERÍA S.A.C.- 2019.”

**JUICIO DE EXPERTO**

1.-La opinión que usted brinde es personal y sincera

2.-Marque con un aspa (X) dentro del cuadro de validación solo una vez por cada criterio, el que usted considere su opinión sobre el cuestionario

1: Totalmente de acuerdo 2:De acuerdo 3:Indiferente 4:En desacuerdo 5: Totalmente en desacuerdo

Muchas gracias por su respuesta

No	CRITERIOS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	<b>Claridad</b> Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible					X
2	<b>Objetividad</b> Permite medir hechos observables				X	
3	<b>Actualidad</b> Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					X
4	<b>Organization</b> Presentation Ordenada					X
5	<b>Suficiencia</b> Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6	<b>Pertinencia</b> Permite conseguir datos de acuerdo a objetivos					X
7	<b>Consistencia</b> Permite conseguir datos basados en modelos teóricos					X
8	<b>Coherencia</b> Hay coherencia entre las variables, indicadores e ítems					X
9	<b>Metodología</b> La estrategia responde al propósito de la Investigación					X
10	<b>Aplicación</b> Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					X

Apellidos y nombres del Juez experto: **CARREÑO RAMÍREZ DANILO HUGO**

Firma: \_\_\_\_\_

No Celular 998688686

Grado Académico del Juez Experto: **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

  
Mg. Adm. Danilo Hugo Carreño Ramírez  
CLAD 03584

**ANEXO 4: BASE DE DATOS**

Análisis Organizacional				Diagnostico Organizacional				Manuales Administrativos		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2	1	3	2	2	2	3	3	1	3	1
2	2	4	3	3	1	2	4	2	2	2
2	2	3	2	2	3	3	2	2	1	1
3	1	4	3	3	2	2	4	1	3	2
3	2	3	2	2	3	3	4	2	2	1
3	2	4	3	3	2	2	3	2	3	2
3	1	3	2	2	3	3	4	1	3	2
3	2	4	3	3	2	2	4	2	1	1
3	1	3	2	2	3	3	4	2	3	2
3	2	4	3	3	2	2	4	1	2	3
3	2	5	3	2	3	3	4	2	3	1
3	2	4	2	4	2	2	4	2	3	3
3	2	5	3	2	3	3	4	1	2	3
4	3	4	3	4	2	2	2	2	3	3
4	2	5	2	4	3	3	4	2	3	3
4	3	4	3	4	3	2	4	2	1	3
4	2	4	2	3	2	3	4	2	3	3
4	3	4	2	4	3	2	4	2	3	3
4	2	5	2	3	3	3	3	2	1	3
4	3	4	2	4	2	2	4	2	3	3
4	2	4	2	4	4	3	4	2	2	3
4	4	4	2	3	4	2	4	2	3	3
4	2	5	2	2	2	3	4	2	3	3
4	4	4	2	4	1	3	4	2	3	3
5	2	4	3	3	2	2	4	2	4	3

Problema		Oportunidad		Desempeño laboral			
1	2	3	4	5	6	7	8
2	3	4	3	3	2	2	5
3	2	3	3	4	2	3	2
3	3	4	4	3	2	3	1
2	3	3	3	4	3	2	3
3	2	4	3	3	2	3	2
3	4	3	3	4	2	3	3
2	3	4	4	3	2	2	2
3	2	3	3	4	2	2	3
3	3	4	3	3	2	2	3
2	3	3	4	4	3	3	2
3	2	4	3	3	2	2	3
2	4	3	3	4	3	3	2
3	3	4	4	3	2	2	3
2	3	3	3	4	3	3	2
3	3	4	4	3	2	2	4
3	3	3	3	4	3	3	2
2	3	4	4	3	2	2	1
3	3	3	4	3	2	2	2
2	3	3	3	3	2	2	4
3	4	4	4	4	2	3	2
2	3	3	3	3	2	2	3
3	4	3	3	4	2	2	3
3	3	3	4	3	2	2	3
3	2	4	3	3	2	3	2
2	4	4	4	3	2	2	3

## ANEXO 5: DATA DE LA VALIDACION

1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	3	1	2	2	1
2	2	4	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	4	2	3	2
2	2	3	2	2	4	2	2	2	1	1	3	3	4	4	3	2	3	1
3	1	4	3	5	5	5	5	1	3	2	2	3	3	3	4	3	2	3
3	2	3	2	2	2	4	4	2	2	1	3	2	4	3	3	2	3	2
3	2	4	3	3	2	2	3	2	3	2	3	1	1	3	4	2	3	3
3	1	3	2	2	3	3	4	1	3	2	2	3	4	4	3	2	2	2
3	2	4	3	3	2	2	4	2	1	1	3	2	3	3	4	2	2	3
3	1	3	2	5	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	3	2	2	3
3	2	4	3	3	3	4	5	1	2	3	2	3	3	4	4	3	3	2

### ANEXO 6: PRUEBA PILOTO

Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
p1	Numérico	8	0	1. Utilizar algún método de diagramación.	{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
p2	Numérico	8	0	2. Cree usted que el flujograma, diagrama de bloque y cursograma son importante.	{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
p3	Numérico	8	0	3. Alguna vez a usted le han hecho una encuesta con 10 preguntas para encontrar el problema de su área.	{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
p4	Numérico	8	0	4. Sabe usted para que sirve un organigrama.	{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
p5	Numérico	8	0	5. Conoce y ponen en práctica la visión y misión de su empresa.	{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
p6	Numérico	8	0	6. Existe programa de capacitación o entrenamiento en su empresa.	{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
p7	Numérico	8	0	7. Usted conoce la cultura organizacional de su empresa.	{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
p8	Numérico	8	0	8. El clima organizacional en su empresa se aplica.	{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
p9	Numérico	8	0	9. En su empresa se utiliza como guía el manual de funciones	{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada

p10	Numérico	8	0	10.En su empresa tiene o utilizan el manual de procedimiento.	{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
p11	Numérico	8	0	11.En su empresa tiene o utilizan el manual de políticas.	{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
a1	Numérico	8	0	1.Los directivos conocen las variables de la toma de decisiones (certidumbre, riesgo, incertidumbre)	{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
a2	Numérico	8	0	2.Los directivos saben aplicar estos variables de la toma de decisiones.	{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
a3	Numérico	8	0	3.La toma de decisiones por parte de los directivos o personal será eficiente.	{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
a4	Numérico	8	0	4.La toma de decisiones por parte de los directivos o personal será eficaz.	{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
a5	Numérico	8	0	5.Evaluar el desempeño laboral en su empresa.	{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
a6	Numérico	8	0	6.Cree usted que todos son responsables en cumplir sus funciones de trabajo.	{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
a7	Numérico	8	0	7.Cree usted que hay cooperación entre sus compañeros.	{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
a8	Numérico	8	0	8.Ponen en práctica la iniciativa individual en el desarrollo de sus funciones	{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada

### ANEXO 7: ESTADÍSTICA VARIABLES

Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineacion	Medida	Rol
Racionalización	Numérico	8	0	Racionalización Administrativa	Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
Análisis	Numérico	8	0	Análisis Organizacional	Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
p1	Numérico	8	0	1.Utilizar algún método de diagramación.	{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
p2	Numérico	8	0	2.Cree usted que el flujograma, diagrama de bloque y cursograma son importante.	{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
p3	Numérico	8	0	3.Alguna vez a usted le han hecho una encuesta con 10 preguntas para encontrar el problema de su área.	{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
p4	Numérico	8	0	4.Sabe usted para que sirve un organigrama.	{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
diagnostico	Numérico	8	0	Diagnostico Organizacional	Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
p5	Numérico	8	0	5.Conoce y ponen en práctica la visión y misión de su empresa.	{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
p6	Numérico	8	0	6.Existe programa de capacitación o entrenamiento en su empresa.	{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
p7	Numérico	8	0	7.Usted conoce la cultura organizacional de su empresa.	{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
p8	Numérico	8	0	8.El clima organizacional en su empresa se aplica.	{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
manual	Numérico	8	0	Manuales Administrativos	Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada

p9	Numérico	8	0	9.En su empresa se utiliza como guía el manual de funciones	{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
p10	Numérico	8	0	10.En su empresa tiene o utilizan el manual de procedimiento.	{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
p11	Numérico	8	0	11.En su empresa tiene o utilizan el manual de políticas.	{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
Toma	Numérico	8	0	Toma de decisiones	Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
problema	Numérico	8	0	Problema	Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
a1	Numérico	8	0	1.Los directivos conocen las variables de la toma de decisiones (certidumbre, riesgo, incertidumbre)	{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
a2	Numérico	8	0	2.Los directivos saben aplicar estos variables de la toma de decisiones.	{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
oportunidad	Numérico	8	0	Oportunidad	Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
a3	Numérico	8	0	3.La toma de decisiones por parte de los directivos o personal será eficiente.	{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
a4	Numérico	8	0	4.La toma de decisiones por parte de los directivos o personal será eficaz.	{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
desempeño	Numérico	8	0	Desempeño laboral	Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
a5	Numérico	8	0	5.Evaluar el desempeño laboral en su empresa.	{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada



a6	Numérico	8	0	6.Cree usted que todos son responsables en cumplir sus funciones de trabajo.	{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
a7	Numérico	8	0	7.Cree usted que hay cooperación entre sus compañeros.	{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
a8	Numérico	8	0	8.Ponen en práctica la iniciativa individual en el desarrollo de sus funciones	{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
proracional	Numérico	8	0		{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	13	Derecha	Escala	Entrada
protoma	Numérico	8	0		{1, Totalmente en desacuerdo}...	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada