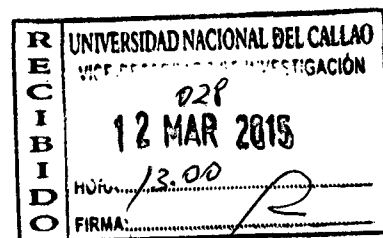
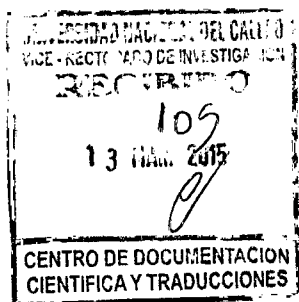


UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

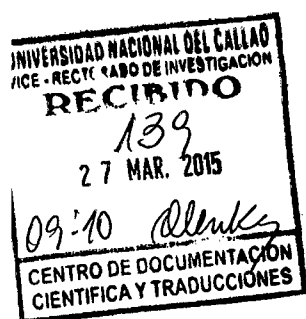
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

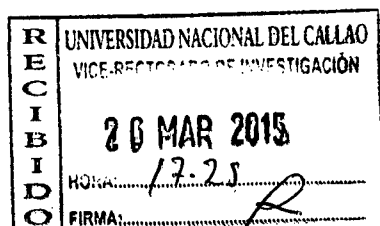
“EFECTOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL
CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE LIMA
METROPOLITANA”



AUTOR: Dr. José Ricardo RASILLA ROVEGNO

(PERIODO DE EJECUCIÓN: del 01 de noviembre del 2012 al 31 de octubre
del 2014)

Resolución de Aprobación Rectoral N. 986-2012-R



Callao, 2014

(Handwritten signatures and initials)

I. INDICE	001
1.1 Índice de Tablas	003
1.2 Índice de Gráficos	004
II. RESUMEN	005
ABSTRACT	006
III. INTRODUCCIÓN.	007
3.1 Planteamiento del Problema de Investigación	009
3.1.1 Descripción y Análisis del Tema	009
3.2 Objetivos y Alcances de la Investigación	010
3.2.1 Objetivos General	010
3.2.2 Objetivo Específico	010
3.2.3 Alcances de la Investigación	011
3.3 Importancia y Justificación de la investigación	012
3.3.1 Valor Científico	012
3.3.2 Valor Agregado	012
3.4 Formulación de la Hipótesis	012
3.4.1 Hipótesis Central	012
3.4.2 Hipótesis Específicas	012
3.5 Variables	013
3.5.1 Variable Independiente	013
3.5.2 Variable Dependiente	013
IV. MARCO TEORICO	014
4.1 Antecedentes Relacionados con La Investigación	014
4.2 Teorías Sobre Gestión Administrativa	014
4.3 Marco Conceptual	019
V. MATERIALES Y MÉTODOS	059
5.1 Ámbito de Estudio	059
5.2 Métodos y Técnicas empleadas en la Investigación	059
5.3 Características de la Población y de la Muestra	060
5.4 Definiciones Operativas	061
5.5 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	063
5.6 Análisis y Procesamiento	065
VI. RESULTADOS	066
6.1 Presentación	066

6.2	Análisis de los Resultados	067
VII.	DISCUSIÓN	093
7.1	Análisis de los resultados	093
7.2	Verificaciones de Hipótesis	094
7.3	Conclusiones y Recomendaciones	099
7.3.1	Conclusiones	099
7.3.2	Recomendaciones	100
VIII.	REFERENCIALES	101
IX.	APÉNDICE	103
9.1	Cuestionario	104
9.2	Tablas	108
X.	ANEXOS	115
10.1	Gráficos	116



1.1 Índice de Tablas

01	Tabla: La importancia de tener un buen sistema de control	108
02	Tabla: Existencia de una readministración en el análisis de Gestión	108
03	Tabla: La calidad y el desarrollo se mide a través de la Certificación y el ISO	108
04	Tabla: Hay un cambio en el desarrollo organizacional	109
05	Tabla: Elementos que permiten el desarrollo organizacional	109
06	Tabla: El desarrollo organizacional es desarrollo humano en las empresas industriales	109
07	Tabla: El cumplimiento de los objetivos básicos del desarrollo organizacional	110
08	Tabla: La motivación y el comportamiento organizacional	110
09	Tabla: El papel del gerente como líder	110
10	Tabla: Los cambios se originan por la interacción de fuerzas	111
11	Tabla: Los principales cimientos de negocios	111
12	Tabla: El impacto de la gestión del clima en el Desarrollo Organizacional	111
13	Tabla: El efecto de la globalización en los cambios	112
14	Tabla: La gestión del cambio en el desarrollo industrial	112
15	Tabla: La capacitación en la empresa	112
16	Tabla: Lo que motiva a las organizaciones a realizar cambios	113
17	Tabla: La globalización es un sostén de la nueva cultura	113
18	Tabla: Gerenciar exitosamente a la cultura organizacional	113
19	Tabla: Existencia de trabajo en equipo en las organizaciones	114
20	Tabla: Influencia del control en la gestión	114

1.2 Índice de Gráficos

01	Gráfico: La importancia de tener un buen sistema de control	116
02	Gráfico: Existencia de una readministración en el análisis de Gestión	117
03	Gráfico: La calidad y el desarrollo se mide a través de la Certificación y el ISO	118
04	Gráfico: Hay un cambio en el desarrollo organizacional	119
05	Gráfico: Elementos que permiten el desarrollo organizacional	120
06	Gráfico: El desarrollo organizacional es desarrollo humano en las empresas industriales	121
07	Gráfico: El cumplimiento de los objetivos básicos del desarrollo organizacional	122
08	Gráfico: La motivación y el comportamiento organizacional	123
09	Gráfico: El papel del gerente como líder	124
10	Gráfico: Los cambios se originan por la interacción de fuerzas	125
11	Gráfico: Los principales cimientos de negocios	126
12	Gráfico: El impacto de la gestión del clima en el desarrollo Organizacional	127
13	Gráfico: El efecto de la globalización en los cambios	128
14	Gráfico: La gestión del cambio en el desarrollo industrial	129
15	Gráfico: La capacitación en la empresa	130
16	Gráfico: Lo que motiva a las organizaciones a realizar cambios	131
17	Gráfico: La globalización es un sostén de la nueva cultura	133
18	Gráfico: Gerenciar exitosamente a la cultura organizacional	133
19	Gráfico: Existencia de trabajo en equipo en las organizaciones	134
20	Gráfico: Influencia del control en la gestión	135

II. RESUMEN

La presente investigación intitulada "Efectos de la Gestión Administrativa en el Crecimiento de las Empresas Industriales de Lima Metropolitana", tiene como finalidad lograr el desarrollo en las organizaciones industriales de Lima Metropolitana" ya que juega un papel muy importante en el proceso administrativo, distinguiéndose unas de otras en el nivel gerencia.

El objetivo de la investigación es determinar si los efectos de la gestión administrativa contribuyen en el crecimiento de las empresas industriales de Lima Metropolitana. En el Marco Teórico, presenta material especializado que respalda y sirve de soporte científico de acuerdo a las variables.

La metodología radica en lo siguiente: Tipo, investigación aplicada. Nivel, descriptivo - explicativo. El método que se utilizó en la investigación, es el descriptivo. Y el diseño cuanto al diseño respondió al de una investigación por objetivos:

Los Resultados, comprende el análisis de las respuestas dadas por gerentes de las empresas industriales de Lima metropolitana. Las Conclusiones, se obtuvieron a partir de cada objetivo específico y de la hipótesis planteada, habiéndose demostrado que los efectos de la gestión administrativa contribuyen en el crecimiento de las empresas industriales de Lima Metropolitana; una Recomendación importante, es sugerir a los gerentes y administradores de las diferentes oficinas de las empresas industriales, que deberían desarrollar mejor su control interno, obedeciendo para ello un plan que le sirva de guía durante un determinado periodo.

En los resultados de la encuesta a la que fueron sometidos los gerentes, es de tener presente que los efectos de la gestión administrativa se maneja en un 93% sin embargo en donde se encuentran algunas deficiencias es en el crecimiento de las empresas industriales (7%).

EL AUTOR



ABSTRACT

This research entitled "Effects of Administrative Management in the Growth of Industrial Enterprises of Lima", aims to achieve development in industrial organizations of Lima "because it plays a very important role in the administrative process, distinguishing a another in the management level.

The objective of the research is to determine whether the effects of administrative help in the growth of industrial enterprises in Lima. In the theoretical framework, presents specialized material that supports and serves the scientific support according to variables.

The methodology is the following: type, applied research. Level descriptive - explanatory. The method used in the research is descriptive. And the design responded to the design of research objectives:

The results includes analysis of the responses given by managers of industrial enterprises in metropolitan Lima. The conclusions were obtained from each objective and the hypothesis, having shown that the effects of administrative help in the growth of industrial enterprises of Lima; an important recommendation is to suggest to the managers and administrators of the various offices of industrial enterprises, which should further develop its internal control, obedience to it a plan that will provide guidance for a certain period.

The results of the survey to which underwent managers, is to keep in mind that the purpose of the administration is handled by 93% but where are some shortcomings is in the growth of industrial enterprises (7%).

THE AUTHOR



III. INTRODUCCIÓN

En la actualidad existe en nuestro país, una clara conciencia de la importancia que tiene los efectos de la gestión administrativa por el crecimiento de las empresas industriales de Lima Metropolitana, interés que se le está dedicando, a los organismos gubernamentales como intergubernamentales, así como también por las instituciones privadas y por los equipos de investigadores nacionales e internacionales en esta materia.

Tal vez, su importancia recién se ha hecho notar por su presencia dinámica dentro de la Gestión, respuesta al crecimiento que existe en las inversiones de mayor dimensión en nuestro país en cuanto a las empresas Industriales principalmente.

En los países emergentes como en el nuestro y debido a la falta de recursos financieros para la inversión productiva en escalas considerables; la gestión empresarial, se presentan como la única vía posible para un ágil crecimiento de las empresas y en especial de las empresas industriales, teniendo en cuenta por ser las que generan mayor valor agregado tanto en el comercio nacional como en el comercio internacional, salvo grandes inversiones estatales, pero no sólo como una forma inevitable; sino como un medio racional y eficaz a través del cual pueden ser convenientemente orientadas las iniciativas empresariales privadas.

Esta realidad me ha motivado a plantear este Trabajo de Investigación, cuyo objetivo principal es determinar si los efectos de la gestión administrativa contribuyen en el crecimiento de las empresas industriales de Lima Metropolitana.

La importancia radica en el desarrollo del presente estudio, que tiene como factor motivacional el deseo profesional de tratar de conocer en forma teórica cual es la forma y circunstancias, entre otros, que se presentan en la administración de las organizaciones y cómo inciden en el caso de las empresas industriales de Lima Metropolitana, si tomamos en consideración el entorno de la competencia, tecnología, globalización, etc.



La justificación de la presente investigación una vez concluida se constituirá desde el punto de vista académico en un aporte importante que puede ser profundizado por estudiantes de esta especialidad; y por otra parte, se constituirá también en una obra de consulta para el sector industrial, en razón que abordará una problemática muy propia a nivel de gestión en estas organizaciones.

En el presente trabajo de investigación, se utilizó los métodos descriptivo, estadístico y de análisis-síntesis-entre otros.

El trabajo se divide en ocho acápites, El primero (A) se encuentra el Índice. En el segundo (B) Resumen. El tercero la Introducción, el cual está referida al planteamiento del problema de investigación, en cuanto a la descripción y análisis del tema, a los objetivos y alcances a la importancia y justificación de la investigación, así como a la formulación de la hipótesis y variables.

El cuarto acápite se refiere al Marco Teórico (D) referente a los antecedentes Relacionados con La Investigación, Teorías Sobre Gestión Administrativa y marco Conceptual, El quinto (E) se encuentra Materiales y Métodos, aquí se hace hincapié al ámbito de estudio, al método y técnicas empleadas en la investigación, a las características y a algunas definiciones operativas, técnicas e instrumentos y análisis y procesamiento.

La Sexta parte (F) se refiere a la presentación y un análisis de resultados. La séptima parte (G) a discusión, donde se analizan los datos, se verifican las hipótesis donde finalmente, se presentan las Conclusiones y las Recomendaciones del presente Trabajo de Investigación. En el noveno acápite (H), se encuentran las referenciales fuentes de información así como el apéndice consistente en el cuestionario y los anexos correspondientes.

Cabe resaltar, que se ha desarrollado cada una de las preguntas formuladas en las encuestas aplicadas según la muestra determinada por el método del muestreo aleatorio simple a los 197 gerentes de empresas industriales de Lima metropolitana.



3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Descripción y Análisis del Tema

El desarrollo del presente trabajo trata sobre la administración que se viene utilizando actualmente en las organizaciones empresariales, por un lado dentro de esta realidad, se encuentra que el panorama que se cierre sobre estas empresas tiene diferentes circunstancias en cuanto a su entorno; unas han avanzado hacia el logro de sus objetivos que visualizaron, y otras sin embargo, debido a diferentes factores se mantienen como tales, pero no alcanzan el desarrollo ni menos los objetivos que se propusieron.

Como se puede apreciar dentro de estas problemática la administración a través de los gerentes y/o administradores que las dirigen, juegan un papel muy importante en el desarrollo de las organizaciones, si tomamos en consideración las actuales circunstancias en las cuales vienen compitiendo, así como también a factores externos a las mismas como son la tecnología, información, la calidad de los recursos humanos, la globalización, entre otros.

Por otro lado, también merece que a fin se puede lograr el desarrollo en las organizaciones industriales, tal es el caso a nivel d Lima Metropolitana, juega un papel muy importante en la administración el proceso administrativo que se desarrolla dentro en las mimas, en razón en forma homogénea; distinguiéndose unas de otras en el nivel gerencial y en la capacidad financiera que tiene.

Este es el entorno que desde un punto de vista profesional se desea investigar en el sector industrial de Lima metropolitana, con el fin de presentar aportes en el campo de la administración.



Problema Principal

¿De qué manera los efectos de la gestión administrativa contribuyen en el crecimiento de las empresas industriales de Lima Metropolitana?

Problemas Específicos

- ¿De qué manera la importancia del control interno contribuye al cumplimiento de los objetivos básicos de la empresa?
- ¿De qué manera el impacto de la gestión de clima organizacional contribuye al desarrollo humano de los trabajadores de las empresas industriales de Lima Metropolitana?
- ¿Cómo la capacitación en las empresas industriales contribuye al cambio en el desarrollo organizacional?
- ¿Cómo el trabajo en equipo influye en la motivación y el comportamiento organizacional para el desarrollo de las empresas industriales de Lima Metropolitana?

3.2 OBJETIVOS Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Objetivo General

Determinar si los efectos de la gestión administrativa contribuyen en el crecimiento de las empresas industriales de Lima Metropolitana.

3.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar si la importancia del control interno contribuye al cumplimiento de los objetivos básicos de la empresa.
- Determinar si el impacto de la gestión del clima organizacional contribuye al desarrollo humano de los trabajadores de las empresas industriales de Lima Metropolitana.
- Establecer si la capacitación en las empresas industriales contribuye al cambio en el desarrollo organizacional.

- Determinar si el trabajo en equipo influye en la motivación y el comportamiento organizacional para el desarrollo de las empresas industriales de Lima Metropolitana.

3.2.3 Alcances de la Investigación

Luego de haber descrito la problemática que ha generado la presente investigación, ésta con fines metodológicos ha sido delimitada en los siguientes aspectos:

a. Alcance Temporal

El presente trabajo se ha realizado en el mes de Enero del 2004.

b. Alcance Espacial

El trabajo se desarrolló en las empresas industriales de Lima Metropolitana.

c. Alcance Social

Se trabajó con una muestra de 197 gerentes de las principales empresas industriales de Lima Metropolitana. El dato de la población (1,480) se obtuvo de la Sociedad Nacional de Industrias de Lima Metropolitana.

d. Alcance Conceptual

(1) GESTIÓN

“Termino popularizado por Frederick W. TAYLOR, referido tanto mayor eficiencia, como a reducción de costes o a la máxima utilización de los recursos humanos y materiales”.¹

(2) DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Un esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta Administración para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación a través de una administración efectiva de la Cultura Organizacional.

¹ ROSENBERG, Jerry M. DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS, p. 203

3.3 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 Valor Científico

El desarrollo del presente estudio, tiene como factor motivacional el deseo profesional de tratar de conocer en forma teórica cual es la forma y circunstancias, entre otros, que se presentan en la administración de las organizaciones y cómo inciden en el caso de las empresas industriales de Lima Metropolitana, si tomamos en consideración el entorno de la competencia, tecnología, globalización, etc.

3.3.2 Valor Agregado

La presente investigación una vez concluida se constituirá desde el punto de vista académico en un aporte importante que puede ser profundizado por estudiantes de esta especialidad; y por otra parte, se constituirá también en una obra de consulta para el sector industrial, en razón que abordará una problemática muy propia a nivel de gestión en estas organizaciones.

3.4 FORMULACIÓN DE LA HIPOTESIS

3.4.1 Hipótesis Central.

Los efectos de la gestión administrativa contribuyen en el crecimiento de las empresas industriales de Lima Metropolitana.

3.4.2 Hipótesis Específicas.

- La importancia del control interno contribuye al cumplimiento de los objetivos básicos de la empresa.
- El impacto de la gestión del clima organizacional contribuye al desarrollo humano de los trabajadores de las empresas industriales de Lima Metropolitana.
- La capacitación en las empresas industriales contribuye el cambio en el desarrollo organizacional.



- El trabajo en equipo influye en la motivación y el comportamiento organizacional para el desarrollo de las empresas industriales de Lima.

3.5 VARIABLES

3.5.1 Variable Independiente

X. EFECTOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Indicadores:

- X₁: Nivel de importancia del control interno
- X₂: Nivel de la gestión en el clima organizacional
- X₃: Nivel de capacitación
- X₄: Nivel de trabajo en equipo

3.5.2 Variable Dependiente

Y. CRECIMIENTO EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES

Indicadores:

- Y₁: Nivel de cumplimiento con los objetivos básicos de la empresa.
- Y₂: Nivel de desarrollo humano de los trabajadores.
- Y₃: Cambio en el desarrollo organizacional.
- Y₄: Nivel de comportamiento organizacional.



IV. MARCO TEORICO

4.1 ANTECEDENTES RELACIONADOS CON LA INVESTIGACIÓN

En la búsqueda de otros trabajos relacionados con el presente trabajo de investigación realizado como parte del proceso de investigado, se consultó a diferentes Facultades de Administración, Economía, Psicología y Escuela de Post-Grado a nivel de universidades; así como también en la Escuelas Superior de Administración de Empresas (ESAN), determinándose que en relación al presente estudio, no se han realizado trabajos que traten sobre esta realidad, por el cual considero que el presente reúne las condiciones metodológicas y temáticas suficientes para ser considerado de actualidad original y crítico.

De repente habría trabajos similares a alguna de las variables, pero no específicamente al mismo.

4.2 TEORIAS SOBRE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

CHIAVENATO, Idalberto: al definir los orígenes del desarrollo organizacional, explica que es conveniente que conozcamos cómo se dio el movimiento del Desarrollo Organizacional, que surgió a partir del año 1962, con el aporte de muchos estudiosos que comenzaron a preocuparse por dicha problemática, surgiendo así un conjunto de ideas respecto al hombre, la organización y el ambiente en el cual se desenvolvía; en el sentido de proporcionar el crecimiento y desarrollo según sus potenciales, para lo cual es conveniente que nos remontemos a los orígenes del desarrollo organizacional, teniendo atributos un conjunto de factores que debemos conocer, tales como:



(1) DIFICULTAD EN SISTEMATIZAR LAS DIVERSAS TEORIAS SOBRE LA ORGANIZACIÓN

La Teoría Clásica, propuesta por TAYLOR (Escuela de administración Científica) y por FAYOL (Escuela de Anatomista o Fisiología)

Separadamente, dio énfasis a la organización formal y a la racionalización de los métodos de trabajo (Ingeniería Industrial).

La organización científica del trabajo trajo un enfoque rígido y mecanicista, que considera al hombre desde un punto de vista atomista y simplista (hombre económico), como un apéndice de la máquina.

La eficiencia fue el objetivo básico perseguido por este enfoque. Esta teoría se mostró incompleta y parcializada.

La teoría de las Relaciones Humanas, Propuesta inicialmente por **ELTON MAYO**, a partir de la experiencia de **HAWTHORNE** y de los trabajos de **LEWIN**, fue una reacción de oposición al tradicionalismo de la teoría clásica. Dio énfasis al hombre (hombre social) y al clima psicológico del trabajo. Las expectativas de los empleados, sus necesidades psicológicas, la organización informal y la red no convencional de comunicaciones pasan a ser componentes principales de los estudios de administración.

Teoría de la Burocracia, Pretendió dar las bases de un modelo ideal y racional de organización que pudiese ser copiado y aplicado a las empresas cualquiera que fuera su año de actividad **WEBER**, describió las características más importantes de la organización burocrática o racional, basándose en la estructura militar del ejercicio prusiano. Sin embargo, los seguidores de **WEBER** comprobaron una serie de distorsiones, difusiones y tensiones dentro de la burocracia lo que hacía crítica su aplicación a las empresas.



A pesar de representar un paso delante de la organización formal propuesta por la teoría clásica, la organización burocrática, ideal y teórica se mostró carente de la flexibilidad a las innovaciones necesarias e imprescindibles en una sociedad moderna en proceso de continuo y acelerado cambio.

La teoría Estructuralista. Representó después un desdoblamiento de la teoría de la Burocracia y una visión más crítica de la organización. Los Estructuralistas conciben la sociedad moderna como una sociedad de organizaciones. Una organización debe ser interpretada como la síntesis de la organización formal y de la informal. Dentro de una organización encontramos los objetivos organizacionales (mayores utilidades, mayor eficacia, crecimiento, consolidación de los negocios, etc.)

De este conflicto resultan los climas y tensiones que caracterizan a las organizaciones. Más aún, la teoría estructuralista apunta más hacia los problemas y aspectos críticos de las organizaciones que propiamente a soluciones. Es mucho más una teoría descriptiva y crítica que prepositiva. No representa una teoría de organización: Sólo critica las teorías hasta entonces existentes y ofrece un método de análisis y comparación de las organizaciones.

La teoría del comportamiento o teoría Behaviorista. Surgió a partir de la teoría de las relaciones humanas resultando un enfoque predominante sociológico y motivacional. La organización se visualiza como un organismo social que tiene vida y cultura propia, donde se desarrolló estilos de administración y sistemas de organización para tratar a las personas.

Emerge de allí el comportamiento organizacional, fruto de los intercambios y estándares de relación y experiencia de las empresas, como también los conflictos entre objetivos organizacionales y objetivos individuales de los participantes. Sin embargo, la teoría del

comportamiento se mostró más como una teoría que rajo nuevos conceptos y nuevas contribuciones que como una teoría definitiva de la administración.

(2) LA PROFUNDIZACIÓN DE LOS ESTUDIOS SOBRE LA MOTIVACIÓN HUMANA Y SU INTERFERENCIA DENTRO DE LA DINÁMICA DE LAS ORGANIZACIONES.

Las teorías sobre la motivación demostraron la necesidad de un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción de hombre moderno y de la organización actual, con base en la dinámica motivacional. Se verificó que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan explícitamente con los objetivos organizacionales y llevan a los participantes de la organización a un comportamiento alienado e ineficiente que retarda y muchas veces impide el alcance de los objetivos de la organización. Dentro de la teoría del comportamiento podemos encontrar las principales teorías de la Motivación como son:

Teoría de Maslow. Según Maslow las personas so dominada por motivos y solicitudes de sus necesidades internas insatisfechas, que orientan y determinan el comportamiento. Existe una jerarquía de necesidades, o sea, existe una escala de prioridad de las necesidades humanas que van desde las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales hasta las de estima y autorrealización. En el fondo, Maslow contribuye con una psicología de la personalidad de los subordinados con base en los estudio de la motivación humana, dando énfasis sólo a las necesidades internas del hombre, son considerar la situación en la que está ubicado.

Teoría de Mc Gregor. Mc Gregor admite la existencia de un conflicto básico entre las necesidades de los individuos y de la organización: ninguna de las partes puede ser plenamente satisfecha, sin embargo, el administrador debe orientar sus esfuerzos en ese sentido. Propone una tipología dicótoma de estilo de administración, a saber, la teoría "X" (que



corresponde la suposición de que el hombre es una criatura indolente y que huye de la responsabilidad, de donde surge la necesidad de organizar todo su trabajo y controlarlo tenazmente, como lo hacía la teoría clásica

La teoría "Y" es un estilo más adecuado en todas las situaciones y genera un clima de trabajo favorable, que es estimula, por sí mismo, a la alta productividad, el autocontrol y la por si mismo, a la alta productividad, el autocontrol y la creatividad). La teoría de Mc Gregor (el hombre renueva sus propias necesidades) es normativa y provee una descripción interesante de una filosofía de la organización calculada del humanismo y en el intento de integrar las necesidades individuales y organizacionales. Propone una administración participativa o consultiva, en que deben tomarse con respecto a él.

Teoría de Herzberg. Herzberg propone una teoría de motivación en el trabajo acentuado que el **homo faver** se caracteriza por dos tipos de necesidades diferentes y que afecta diferentes el comportamiento humano, a saber.

Factores ambientales o higiénicos, que son condicionados de trabajo, tipo de supervisión, políticas administrativas, status y prestigio, relaciones interpersonales, dinero y seguridad personal. Cualquier cambio o mejoría en esos factores disminuirá la insatisfacción pero no aumentará la satisfacción.

Factores motivacionales o de función, que son reconocimiento trabajo, estimulante, mayor responsabilidad, crecimiento y desarrollo personal. Cualquier cambio o mejoramiento en estos factores podrá motivar a un mejor desempeño. Así, la insatisfacción tiene mayor posibilidad para surgir a partir de los elementos intrínsecos a la propia función o tarea que el individuo esté ejecutando. Para Herzberg la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada es la reorganización que él denomina



enriquecimiento de Tareas, que consta básicamente en aumentar la responsabilidad del cambio adicionado tareas gradualmente más elevadas y desafiantes.

La crítica que generalmente se hace a la teoría de Herzberg reside en la dificultad de reorganización de los cargos frente a los aspectos tecnológicos y culturales involucrados. Si de un lado, es difícil reorganizar las tareas de ciertos funcionarios (un celador, por ejemplo, o un operador de una máquina), tampoco es posible reorganizar toda la empresa cada vez que cambia la función de algún funcionario. Herzberg de poca importancia al estilo de administración y lo clasifica como factor higiénico, lo que también ha sido blanco de severas críticas. Es una teoría interesante para casos de reorganización que tengan como objetivo el aumento de la productividad, y en la que no haya necesidad de apreciación de la situación global.²

4.3 MARCO CONCEPTUAL

4.3.1 Conceptualizaciones sobre Gestión Administrativa

Los conceptos aquí emitidos, son sólo generalidades básicas sobre administración, sin pretender agotar la doctrina, ni conocimientos administrativos, los cuales son muy amplios. Más bien, deben tomarse como elementos que permitan encuadrar convenientemente la parte de Racionalización que tiene un carácter administrativo.

Etimológicamente, administración tiene un significado que proviene de dos vocablos latinos AD que significa hacia, y MINISTER, que a su vez se origina de dos raíces latinas: MINIS = subordinado y TER = la preposición para.

² CHIAVENATO, Idalberto. INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN, pp 455-458



Luego, administrar significa: "Hacia el subordinado o para el subordinado, es decir, que para que exista explicación mínima tiene que haber un subordinado o implícitamente o implícitamente un superior.

Entonces para que exista administración, debe hacerse un mínimo de dos personas donde una de ellas suma tácitamente el mando y la decisión de las dos.

Semánticamente, "Administrar" significa ordenar. Plantear y coordinar cualquier actividad económica-productiva o asociación humana.

Académicamente, se ha emitido diferentes conceptos, tales como:

FREDERICK TAYLOR: "Es la planificación, organización, dirección y coordinación y control de todas las actividades de un grupo con objetivos comunes".

GEORGE TERRY: "Administración es lograr objetivos predeterminados, con el esfuerzo ajeno" es decir, es el arte de hacer trabajar a los demás en provecho de uno para lograr esos objetivos predeterminados":

HENRY FAYOL: "Administrar es la planeación, organización, mando, integración y control de todas las acciones del grupo". Como se puede apreciar todos estos conceptos son coincidentes en que hacen intervenir al hombre y en que recurren los elementos del proceso administrativo.

JAMES Y MOONEY: "Es el arte o técnica que nos enseña a dirigir asociaciones o grupos humanos con fines o ideales comunes, inspirado en un claro conocimiento de la naturaleza humana y de sus integrantes".

KOONTZ y O'DONELL: "Administrar es la ciencia que nos va a enseñar cómo dirigir, organizar y controlar todas las actividades inherentes al desarrollo del grupo, con ideas comunes".



- a. **La Gestión Administrativa** Conlleva las actividades de la Administración como la planeación, integración, dirección, supervisión y control, con la finalidad de alcanzar los objetivos previstos por la empresa, estableciendo políticas y estrategias que determinarán el logro de éstos.

Es necesario por lo tanto, establecer las relaciones jerárquicas, funcionales y de coordinación entre los diversos órganos que conforman la empresa y los organismos externos que sean decisiones en la gestión, así como la definición del campo en que se desarrollan las actividades previstas, para tal efecto, se determinan las funciones de persona a personas que tendrán la responsabilidad de llevar a cabo dicha gestión.

En líneas generales, podemos decir que el escalón administrativo define políticas, establece objetivos y procedimientos primarios: señala las líneas básicas de la organización, decide en cuanto a su financiación y controla los gastos y los resultados de la gestión. El nivel de ejecución (encabezando por un Director General, con éste u otro nombre) tiene a cargo la operación día a día, así como el cumplimiento, mediante actividades concretas de los objetivos generales señalados por el escalón anterior.

En organizaciones pequeñas, la administración y Ejecución pueden estar confundidas, en las grandes suelen estar separadas. Si bien existe cierta tendencia por parte de los concejos de Administración de las Sociedades anónimas a asumir las funciones de la alta gestión Práctica ésta muy peligrosa en aquellos casos en que las designaciones del consejo y su presidente, obedecen a motivaciones políticas (Empresas Nacionales) o imperativos de control de masa de capital (Sociedades Privadas).

Definitivo el objetivo social, el nivel de administración de una organización lo entrega al más alto escalón de la gestión como objetivo genético a cubrir. Le entregará también una orientación política, una estructura orgánica, unos objetivos definidos en cantidad, calidad y tiempo, una



asignación inicial de medios, etc. Todo ello va a constituir el punto de partida de la gestión y va a señalar el paquete de responsabilidad del gestor con el que se habrá cubierto en su nivel superior, el principio orgánico de la delegación en su triple dimensión de deberes, atribuciones y responsabilidad. A partir de este momento, la actividad productiva con una u otra expresión se inician a favor de un proceso con una u otra expresión e incide a favor de un proceso división de tareas coordinado y dirigido por un sistema descendiente-ascendente de planificación y control.

El término "Administración" encuentra su real significado y fundamento en la participación de diferentes personas para la consecución de un fin común por parte de la organización de la cual son miembros. La administración es una ciencia merced a su relación con la Economía, el Derecho, la Estadística, la Psicología, Organización Física, Química y Técnicas que le ha hecho adquirir características, tendencias y principios diversos.

Hablar de gestión es difícil, y muy pocas personas son capaces de hacerlo con propiedad. Un buen directivo puede hablar de una empresa, quizás de dos, a veces de tres, meramente de más lo que es un universo demasiado reducido para poder generalizar. Los consejeros de gestión son los más capacitados para hacerlo, debido a la variedad y al número de problemas que han tenido que resolver, pero muy pocas han tenido tiempo para escribir sobre ello, y muchos no han podido, porque un buen consejero no es siempre un buen escritor, como tampoco es siempre un buen ejecutivo. Para poder conseguir una gestión rentable, hay que desear lo que sea.

Si bien es cierto las funciones o elementos de la administración considerada como ponentes del proceso administrativo son incluidas como actividades propias de la Gestión Administrativa, ésta a su vez



contribuye los aspectos o ítems que van a permitir una evaluación del rendimiento de dicha gestión: lógicamente, resulta necesario definirlos.

Cada uno de estos elementos del Proceso Administrativo se cumple en distintos momentos, de ahí la diversidad de tratadistas, los denominan como Fases.

En tal sentido, el número de fases varía según los tratadistas, así para uno son 3: Planeación, Organización y Supervisión (American Management Association, AMA)

Para otros como **FAVOL**, son: Prever, Organizar, Mandar, Coordinar y Controlar. Algunos agregan a los anteriores una fase denominada "Comunicar".

KOONYZ Y O'DONNELL, postula que son: Plantear, Organizar. Integrar, Dirigir, Controlar.

Sin embargo el tratadista Mexicano **FRANCISCO SÁNCHEZ GUZMÁN**, postula que tales fases son: Previsión, Planteamiento, Organización, Integración, Dirección y Control.

b. Funciones o Fases de la Gestión Administrativa

Como se ha venido señalando, las funciones o fases de la Gestión Administrativa son diversas, pero se ha considerado conveniente asumir las siguientes:

(1) La Previsión

Esta es la que abre el circuito administrativo en ella se atienden las cuestiones fundamentales que tienen que ver con la "razón de ser" del organismo social, tales como: la finalidad institucional, los objetivos buscados, las políticas y las estrategias a observarse.



Esta fase permite sentar bases primigenias que posibilitan la vida institucional del organismo naciente. En lo sucesivo, la prevención pasa a ser una actividad permanente, dirigida a confirmar o modificar los fines, los objetivos, las estrategias y todos los aspectos de mayor generalidad que comprometen al conjunto del organismo social o a una de sus partes.

(a) Niveles Administrativos y la Prevención

En la actividad administrativa inherente a un organismo social, es posible distinguir tres niveles básicos:

La Alta Dirección:

O alta administración, nivel en que el grupo dirigente ejerce el poder de decisión de más alta jerarquía (Presidentes, Directores, Gerentes, Jefes, etc.).

La dirección Intermedia

O administración intermedia, compuesta por funcionarios o personal que dirigen áreas administrativas de importancia dependientes directamente de la alta dirección.

Dirección de Línea

O administración de Primera Línea; que incluye a quienes supervisan a las personas que ejecutan tareas concretas para alcanzar los objetivos que han sido establecidas.

En la alta dirección las decisiones responden fundamentalmente al “que hacer” y relativamente poco al “como hacer”.

En la decisión intermedia hay un equilibrio entre el “qué hacer” y el “cómo hacer”, mientras que en la dirección de Línea la preocupación se centra en el “cómo hacer” que en el “qué hacer”

(b) Procedimiento Generales de la Privación

La prevención comprende principalmente la predicción o pronóstico, el establecimiento de objetivos y el delineamiento de estrategias.



La Predicción o Pronóstico.

Para establecer objetivos, es necesario llegar a un pronóstico, esto es, tener una idea bastante aproximada cómo en determinado lapso habrá de evolucionar una situación dada. Este pronóstico implica conocer la situación actual, la situación prevaleciente en un sistema dado, lo que requiere la realización de un diagnóstico, es decir de un conocimiento cabal de un orden de cosas y de relaciones entre ellos.

El diagnóstico de la situación permitirá aplicar diversos métodos, entre las más importantes técnicas tenemos:

- El análisis de las tendencias.
- Las correlaciones
- Las competencias

El estacionamiento de objetivos

Un objetivo no es sino la descripción sucinta de los resultados que deben ser alcanzados. El objetivo es una herramienta fundamental de la administración.

Un objetivo puede consistir en la configuración de una situación deseable o la realización de un estado de cosas plausible, en la materialización o concreción de hechos o efectos esperados, o en la obtención de ciertos productos.

El éxito en el establecimiento de objetivos depende mucho de la experiencia, de la habilidad y claridad teórica de quien la realiza.

Reglas básicas para el establecimiento de Objetivos.

- El objetivo debe responder al fin o fines establecidos.
- No debe confundirse el objetivo con los medios para lograrlo.
- Los objetivos deben reflejar el "quantum" del resultado previsto, sea en todo o en parte.



(c) El delineamiento de las Estrategias

Planeados los objetivos, corresponde concebir el “cómo hacer” general o amplio para alcanzarlo. Lo que equivale a ordenar ideas sobre la manera más idónea para conducir los esfuerzos del grupo, o de un objetivo en concreto, bajo criterios de habilidad y capacidad.

La estrategia administrativa a la que se hace referencia, implica trazar grandes cursos de acción, teniendo en cuenta, los fines, los factores externos e internos, los objetivos y los obstáculos.

(2) El Planeamiento

El planeamiento o planeación es la función básica y vital que sirve de sustento a otras funciones o fases.

Así en la Organización no podrá estructurarse adecuadamente un organismo social, si es que previamente no se han adoptado decisiones, cuya ejecución permitirá obtener una estructura deseada.

En la Dirección será fácil advertir que la gestión de los dirigentes de un organismo social está condenado al fracaso si es que esto no disponen de un ordenamiento de ideas acerca de lo que debe hacerse para cumplir los fines que se persiguen. Tal ordenamiento de ideas o de intenciones concretas en un plan evita la improvisación, el presentismo y la solución de problemas en forma apresurada o incoherente.

Es pues ineludible concebir, priorizar, programar las acciones cuya ejecución concurra al logro de los objetivos y fines para evitar el riesgo del fracaso.

En el control se puede señalar que es imposible verificar si lo que se hace es correcto o incorrecto, será difícil dictar los correctivos frente a desviaciones, si es que no se determinó con anterioridad lo que debía



hacerse, cuándo y en qué forma, necesidad que es satisfecha por el planteamiento.

En suma, el planteamiento es junto con otras funciones básicas el requisito fundamental para obtener el éxito en la actividad empresarial y aún para la misma supervivencia de la empresa.

En todo organismo social, el planteamiento está presente, sea en forma implícita, rudimentaria o sistematizado e institucionalizado desde gobiernos hasta las familias, pasando por todo tipo de organismos sociales, los cuales cuanto más complejos y de magnitud de planeamientos han sentido sus reales, incorporando progresivamente técnicas y procesos científicos cada vez más elaborados.

El planteamiento es la selección de acciones a ejecutarse, que se estiman las más apropiadas para producir los resultados que se desean (GUERRA G). El planteamiento es un puente entre la situación actual y la situación futura deseada o deseable, hacia la que nos dirigimos.

Abundando se puede afirmar que, el planeamiento es un proceso intelectual, racional, permanente y dinámico que concibe diversas alternativas, seleccionadas las más apropiadas y decide u opta sobre aquellas que deben ser ejecutadas.

Las acciones en mención, están directamente vinculadas al "qué hacer", cómo hacer y quien debe llevarlo a cabo.

Finalmente diremos que el planeamiento es la herramienta de la administración de decisiva utilidad que nos permite determinar el curso de acción que debemos seguir para lograr la realización de los objetivos previstos.

El planeamiento, es por supuesto una toma de decisiones, pues incluye la elección de una entre varias alternativas.

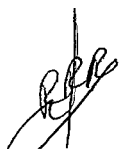


Ventajas del Planteamiento

- Posibilita un mejor orden y control, así como una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades, eliminando la incoherencia improvisación y duplicación d esfuerzos.
- Permite que todas las acciones se orienten uniforme y armónicamente hacia las metas comunes pre-establecidas.
- Proporciona las mejores posibilidades para la consecución oportuna, eficaz e integra de los objetivos.
- Garantiza la coordinación al interior de la organización, lo que a su vez redundando en el mejor aprovechamiento de los recursos del organismo social, reduciendo los costos cuando se trata de organismos productivos-económicos.
- Tiende a eliminar decisiones arbitrales que pueden adoptarse como resultado de emociones en base d intereses personales o de grado.
- Proporciona una visión de conjunto de toda la organización en forma clara y compleja, permitiendo captar las relaciones importantes, comprender mejor las actividades y su significado, así como conducir las acciones en el tiempo y en el lugar señalado y posibilitar el control de las acciones.

Requisitos del planeamiento

- Un buen planeamiento debe involucrar varias alternativas de acción junto con el procedimiento que oriente la selección de la alternativa adecuada.
- Los planes como resultado de la actividad planeadora, debe ser flexible en el sentido de evidenciar aptitud de adaptabilidad a nuevas circunstancias y condiciones, tales como los cambios en el ordenamiento jurídico, los adelantos técnicos y científicos, las contingencias que pudieran sobrevivir, decisiones trascendentales, etc.
- El planeamiento debe ser el resultado del manejo permanente y consecuente de determinadas interrogantes que oficien como



instrumento, pero cuya respuesta constituye al mismo requisito de adecuación.

Entre las interrogantes, se cita las siguientes:

¿Cuál es el resultado deseado? ¿Qué acción o acciones es necesario realizar para obtener aquellos resultados? ¿Por qué es necesario realizar tales acciones? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Quién debe hacerlo? ¿Cómo debe hacerlo?

Limitaciones del Planeamiento

- Dificultad de obtener datos y utilizar medios técnicos que permitan pronóstico de alta probabilidad.
- Peligro de que los costos de planeamiento no corresponde al valor de los resultados
- Escasez de personal especializado en cantidad y calidad deseadas.

Planeamiento y estrategia

El concepto de estrategia es el punto de encuentro de polémica, que no muestra visos de concluir. Los términos "Estrategia" y "Estrategias" tienen connotaciones disímiles.

La estrategia puede ser conceptuada como la forma de conducir un proceso para alcanzar un determinado objetivo o grupo de objetivos, bajo criterios de habilidad, capacidad de arte para combinar el desarrollo de diversas acciones en el tiempo oportuno, en el lugar adecuado con los medios idóneos y con la actitud conveniente.

Las estrategias son las acciones que integran la estrategia y que han sido concebidas y seleccionadas mediante el proceso de planeamiento.

En todo caso, debe decirse "acciones estratégicas", es decir, hechos, eventos, sucesos, operaciones, comportamientos previstos en el planeamiento que contienen decisiones concretas de la permanencia, modificación o creación de determinadas situaciones de opciones en el

empleo de los medios y de comportamiento (conductas) de impulso de cambio radical, retracción, etc., en la realización de estas acciones.

De lo expuesto se puede deducir que entre estrategia y planeamiento existe similitud en cuanto a que ambos casos están frente a sendos procesos, con la diferencia que el planeamiento es in proceso de una actividad llamada a establecer acciones que van a posibilitar la consecución de los objetivos; mientras que en el caso de la estrategia, es el proceso determinado por el manejo secuencial de esas acciones con el mismo propósito.

El proceso general de planeamiento

El planeamiento supone una secuencia de pasos, eventos o episodios que es necesario observar. Tal secuencia corresponde a un ordenamiento de ideas lógicamente concadenada. Este orden y esa secuencia varían en razón de la naturaleza del organismo social que planea su actividad. Consecuentemente los pasos de ese proceso son:

1. El planeamiento parte de un bosquejo o planeamiento general, el plan a formularse.
2. Establecer con la debido precisión los fines o el único fin de persigue. Recopilación de la información lo más completa posible relacionada con el asunto, tema materia, u objetivo del plan.
3. Analizar, clasificar y depurar la información
4. Formular el plan alternativo en su integridad, o en una de sus partes, aspectos establecidos las ventajas y desventajas en cada caso, así como las posibles consecuencias, caso de ser implementados.
5. Elaborar el plan alternativo en su integridad, o en una de sus partes, aspectos establecidos las ventajas y desventajas en cada caso, así como las posibles consecuencias, caso de ser implementados.
6. Optar por una de las alternativas en base a una evaluación y a criterios de adaptabilidad, flexibilidad simplicidad, receptibilidad, viabilidad, necesidad conveniencia, pertinencia, coherencia, etc.

7. Desarrollar sistemáticamente el plan optado, definiendo en detalle la secuencia de las operaciones, su direccionalidad, forma de aplicar el plan con indicación de actividades, determinación del personal encargado, etc.
8. Supervisar el cumplimiento del plan, estableciendo procedimientos para el seguimiento y control.

Principios y requisitos del planeamiento

Precisión: Consiste en la concreción y claridad que deben tener los fines, los objetivos y los cursos de acción.

Flexibilidad: Es la aptitud de adecuarse a cambios voluntarios o involuntarios y de experimentar ajustes, todo ello por efecto de situaciones emergentes, convenientes, o necesidades que parezcan durante la ejecución de las acciones.

Unidad: Cada objetivo de los varios que pueda tener un plan, se establecen cursos de acción definidos, entre estos objetivos y los cursos de acción correspondientes, debe haber coordinación, coherencia, congruencia, confluencia, de manera que este conjunto constituya efectivamente, un plan integral único, sin perjuicio de que en el seno del organismo social de que se trate se desarrollen y apliquen varios planes jerárquicos bajo un mismo hilo conductor hacia una mismo fin.

Las políticas: Son definidas como los principios generales que orientan las acciones hacia los objetivos. Desde otro punto las acciones hacia los objetivo. Desde otro punto de vista, las políticas fijan parámetros dentro de los cuales los directivos altos del organismo social pueden aplicar sus propios criterios e iniciativas en las decisiones que les corresponde.

Los procedimientos: Constituye otro de los elementos del planeamiento cuya finalidad es la de señalar secuencialmente la realización de diversos tipos de acciones, tareas, operaciones, etc, con miras a obtener mejores



resultados en cada función concreta o actividad que dan margen a la discrecionalidad, la creatividad o la iniciativa. Las normas se refieren una acción específica y definida, es decir que su finalidad es señalar con relativa exactitud lo que debe hacerse y lo que no deben hacerse en cuanto a una acción determinada.

La función principal de una norma es condicionar la conducta humana dentro de un organismo social, es decir, posibilitar dentro de un organismo de las personas se realice frente determinados hechos debidamente prescritos y pautas de acción.

Los programas: Son los planes mismos, pero en los cuales se consignan únicamente los objetivos, las políticas y las acciones con indicación del tiempo requerido para la realización de cada una de ellas, incluyendo cuando corresponda, la fijación de la oportunidad del inicio y término de dichas acciones, así como los responsables de ejecutarlas.

En otras palabras puede decirse que un programa es la parte operativa de un Plan expresado en unidad que se realizan dentro del organismo social.

El procedimiento implica una secuencia de actos que se aplican a actividades específicas para la consecución de metas definidas con un método para el manejo de actividades futuras.

Detalla la forma bajo la cual deben cumplirse determinadas actividades. Los procedimientos se dan en todos los niveles del organismo social, pero en los niveles de ejecución son más numerosos. Mientras más se descienda en la escala de niveles de organización, los procedimientos deben ser más pormenorizados y deben ser objetivados mediante diagramas y gráficos que restrinjan errores y evitarse la duplicidad de procedimientos.

Las normas: Mientras las políticas asumen un carácter genético, las normas son reglas de carácter específico dotadas de inoperatividad en cuanto a su cumplimiento.

Las normas a diferencia de las políticas, no se dan en unidades de tiempo que siguen una secuencia encaminada al logro de los objetivos establecidos.

- Un procedimiento cuando se trata de establecer la duración y la secuencia el programa cubre en el tiempo todos los aspectos de la elaboración de un resultado tangible o no.
- Una dependencia, repartición, departamento u órgano del organismo social, cuando se trata de fijar momentos y duración de un conjunto de actividades a desarrollar por dicha dependencia.
- El programa puede tener diferentes alcances en el tiempo, lo que origina los planes que deben ser:
 - A corto plazo (generalmente un año)
 - A mediano plazo (más de 5 años)

Presupuesto: Es un plan elaborado en la última fase del planeamiento que expresa cuantitativamente en términos monetarios, los costos estimados de un conjunto de acciones a realizarse.

KOONTZ & O'DONELL, afirma que "Un presupuesto es un estado de resultados esperados, expresados en términos numéricos".

GEORGE TERRY, indica que es "Un plan, el más importante que contiene datos lógicamente arreglados que representan las expectativas razonables para un período dado".

MC FARLAND, afirma que "Se trata de un plan expresado en términos financieros"

Para **R. MACIAS**, "Es un mecanismo de control que comprende un programa financiero para determinado período".

CORNELL W.R. afirma "Que es un plan coordinado de acción financiera".



(3) La Organización

a) Concepto

La definición que el diccionario de la Real Academia Española es: "de establecer o reformar una cosa sujetándose a reglas, el número, orden, armonía y dependencia de las partes que la conforman o han de componerla"

AGUSTÍN REYES PONCE, señala que "Organización es la estructura técnica de relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su armonía eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

KOONTZ Y O'DONNELL, señalan que "la organización incluye el establecimiento de una estructura de funciones a través de la determinación de actividades requeridas para alcanzar las metas de una empresa y de cada una de sus partes, es el agrupamiento de sus actividades, la asignación de tales grupos de actividades a su administrador, la delegación de autoridad para llevarla a cabo y la provisión de los medios para la coordinación horizontal y vertical de las relaciones de información y de autoridad dentro de la estructura de la organización".

b) Propósitos de la Organización

Es crear una estructura funcional que permita a los miembros de un organismo social laborar, eficientemente dentro de un sistema social laborar, eficientemente dentro de un sistema institucionalizado de decisiones, funciones y autoridad jerarquiza, sistema basado en la coordinación de los esfuerzos particulares, orientados hacia metas establecidas.



c) Actividades implícitas en la Organización

1. Determinar y enumerar las actividades que se requiere desarrollar para alcanzar la finalidad y objetivos del organismo social.
2. Agrupar dichas actividades conforme a grandes línea o cursos de acción.
3. Asignar personal a cada una de las actividades, según su importancia y complejidad, designado a un responsable de llevarlas a cabo.
4. Delegar la autoridad suficiente para que dicho responsable pueda cumplir s cometido y señalar las funciones cada persona.
5. Especificar y normar las relaciones de subordinación y coordinación en todos los niveles jerárquicos del organismo social.
6. Proporcionar los medios adecuados para el cumplimiento de las funciones asignadas, cautelando su máximo aprovechamiento para el logro de los objetivos.

d) Tipos de Organización

La organización formal es aquella en la que coexisten los siguientes factores.

- La conciencia de grupo
- Autoridad
- Comunicación
- Finalidad

En estas organizaciones se genera un conocimiento más o menos completo de los límites de discrecionalidad o libertad de todos los miembros. Esto a su vez restringe la iniciativa, la creatividad y el desarrollo de las capacidades individuales, pues todo se halla relativamente normando o previsto.



LA ORGANIZACIÓN INFORMAL

Se da cuando existe un conjunto de personas que no tiene un propósito consciente uniforme pero que realizan actividades y que en determinado momento pueden fijar objetivos de carácter transitorio.

a) Requisitos de la Organización

- Que haya unidad de objetivos
- Que se cautele en todo momento la eficiencia
- Que haya voluntad consciente en el grupo social
- Que haya complementación
- Que la actividad sea controlada

b) Procedimiento, Organizaciones

- Conocer y entender el objetivo
- Descomponer en actividades
- Asignar el personal
- Delegar autoridad

(4) La integración

a) Definición

Es la obtención y articulación de elementos humanos y materiales para poner en movimiento el organismo social.

Consiste en establecer las condiciones por un efectivo trabajo de grupo entre las unidades organizacionales, mediante la obtención de recursos materiales y humanos, llamados a concluir en la organización de actividades y acciones previstas y planeadas. La integración responde a la interrogante ¿Con qué va a hacerse?

Según **KOONTZ y O'DONELL** la función administrativa de integración se ocupa de dotar al personal de la estructura de la organización a través de

una adecuada y efectiva selección, evaluación y desarrollo de las personas que han de ocupar los puestos dentro de la estructura.

Aunque muchos escritores sobre administración incluyen a la integración como una fase de la tarea de organizar muchos autores han separado como una función administrativa independiente por diversas razones, pudiendo señalar entre otras porque:

- Ocupar los puestos en una organización exige criterio y conocimiento que generalmente no tiene cabida en el concepto de organización.
- Los administradores suelen pasar por alto la naturaleza esencial de su responsabilidad en esta área y se han inclinado a considerar la integración como algo que puede ser asignado a los departamentos de personal.
- Se ha conjuntado un considerable e importante cuerpo de conocimiento y de prácticas de esta área.

Todos los administradores son responsables por la integración. La junta directiva lleva a cabo una función de integración al seleccionar, ayudar, capacitar y evaluar un presidente; los vicepresidentes de naturaleza ejercen una función, cuando seleccionan a un gerente de planta u otro subordinado, y los gerentes de planta, lo hacen también cuando selecciona, enfrentan, evalúan a sus superintendentes. Aun los capataces o los supervisores de primer nivel tiene responsabilidades por la integración.

a) Momento en que aparece la integración

Coyuntural

Cuando se trata de implementar un organismo recién constituido o reorganizado, es en este momento que la integración se da en toda plenitud.



Estructural o permanente

- Renovar personal que deja el organismo social por múltiples causas (defunciones, cambios, renunciaciones, etc.).
- Responder, suplir o incrementar bienes, asimismo por variadas causas (obsolescencia, deterioro destrucción, renovación, etc.)

b) Integración de personas

Es la actividad por la cual se incorpora al organismo social a las personas que deberán desempeñar funciones y tareas inherentes a la actividad de dicho organismo, seleccionado a la personas capacitándolas y desarrollándolas.

El éxito en el quehacer de un organismo social, depende en buena parte de la eficiencia de su personal en el desempeño de sus labores. De ahí que los hombres y mujeres deban satisfacer en la mejor forma posible, los requisitos de preparación, capacitación y habilidad mínimos para desempeñar que se les asigne, de manea que la persona se adapte al puesto y no el puesto a la persona.

Conlleva llenar los puestos de la estructura organizacional y mantenerlos ocupados, mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza laboral, haciendo un inventario de las fuerzas disponibles, llevando a cabo todo el proceso de selección, plan de carrera, compensaciones y capacitación de los empleados.

Identificación de los requerimientos de la fuerza laboral. Haciendo un inventario de las fuerzas disponibles llevando a cabo todo el proceso de selección, plan de carrera, compensaciones y capacitación de los empleados.

La finalidad de la integración de persona es hallar, seleccionar y colocar a la gente en forma adecuada en los puestos previstos del organismo social.



Esta es una finalidad de adecuación, consiste en colocar en un puesto determinado a alguien que cumpla satisfactoria u óptimamente los requisitos que ese puesto exige.

Ello implica que un puesto no sea ocupado por una persona que incumpla con los requisitos o satisfaga de ellos. Tan pernicioso como lo expresado significa colocar en un puesto a una persona que acredite cualidades y formación técnica profesional que superen largamente los requisitos exigidos.

Finalidades Derivadas

- La conservación del personal competente
- El incremento constante de la productividad individual, lo que puede lograrse mediante la institucionalización de un sistema interno de capacitación permanente y mediante políticas orientadas a contribuir al diseño integral de las personas con vistas a su realización.

Etapas de la integración de personas: El reclutamiento, La selección, La contratación, Remuneración, Entrenamiento, La motivación, que incluye. Los estímulos: La estabilidad, La participación, La calificación de méritos y La recreación

Como se ha hecho referencia anteriormente, la integración de personas, incluye entre otras, la capacitación de trabajadores en tareas, capacitación d supervisores de primera línea empleados, la capacitación y desarrollo de administradores del nivel medio, así como el desarrollo y entrenamiento de altos administradores.

Según **WENDELL L. FRENCH** "el proceso d capacitación y desarrollo es una combinación de muchos sub-procesos que tienen relación con el incremento de las capacidades de los individuos y personas para contribuir al logro de los objetivos organizacionales incluidos en estos procesos están: la determinación de necesidades de capacitación, tareas, entrevistas de evaluación, la orientación empleados y los programas para



el desarrollo de todos los empleados, incluyendo a los administradores y profesionales.

Aunque no existe una utilización estandarizada de los términos de capacitación vocacional de una aplicación inmediata o relativamente estrecha. Ejemplos de capacitación en tareas son los aprender a conectar una máquina tabuladora, interpretar señales de radar de una pantalla y tomar taquigrafía.

La dirección y el desarrollo de personal indican una aplicabilidad general o futura y sugiere un énfasis mayor en conceptos, teoría y crecimiento emocional e intelectual. Ejemplos de estos son los seminarios en áreas como la teoría de la organización, administración de operaciones, negocios y su medio ambiente y los aspectos humanos de administración.

Así los términos capacitación y desarrollo no son mutuamente excluyentes, pero se sugiere una diferencia en énfasis, o niveles de abstracción.

La capacitación en tareas es lograr la capacitación de las personas hasta alcanzar estándares deseados para asignaturas actuales o potenciales. El propósito de ésta es proporcionar los conocimientos y habilidades básicas que se requieren para llevar a cabo diversas partes especializadas de la tarea general de la empresa.

Ejemplo un curso de dibujo, cursos para supervisión del nuevo equipo electrónico, etc.

Los programas de desarrollo de empleados y ejecutivos.

Son los tipos de programas patrocinados por la organización que se destinan a instruir a empleados de supervisión por encima y más allá de los requerimientos técnicos inmediatos de los puestos. Ejemplo: los cursos de relaciones humanas, toma de decisiones, el papel de ejecutivo. Definiremos el concepto de gerente, así:



GERENTE.- Se entiende como tal aquella que dentro de la estructura organizacional ocupa una posición tal, donde se representa un nivel de autoridad, responsabilidad por la dirección de un grupo que se establezcan entre sí les sean indicados por la organización.

El desarrollo de las actividades industriales, comerciales y de servicios ha convertido la responsabilidad gerencial es un actividad técnicas especializada que requiere de una persona, de actividades y de una formación profesional que garantice el uso racional de los recursos disponibles.

(5) La Dirección

Es a fase del proceso administrativo en la que se impulsa y moderna la actuación de los integrantes del organismo social, para que desarrollen actividades y cumplan funciones conforme a las previsiones y planes.

De una manera más amplia, puede decirse que la dirección consiste en impulsar, guiar, coordinar, motivar y vigilar las acciones de cada unidad organizacional y de cada miembro de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todos ellos, ejecutivice del modo más eficaz todo lo planteado, valiéndose para ellos de la actividad ejercida por el administrador en base a decisiones propias o delegadas.

La direcciones un paso especial en la administración, sin ella no sucederá virtualmente nada. Las demás funciones de la administración podrían ser consideradas como funciones directivas-preparatorias la que les da vida y sirve de nexo entre ellas es la función directiva, es una función continua.

Para URWICK es "La función ejecutiva de guiar y supervisar a los subordinados, cuyo propósito es señalarles, darles de información necesaria para sus labores, revisar sus trabajos y sus métodos y tomar la acción que permita la mayor realización.



Según W. JIMÉNEZ, la dirección es la labor de conciliar intereses particulares y obtener los objetivos sociales a través de los esfuerzos de la autoridad y de los integrantes de la organización”.

A través de la dirección es que se logra la verdadera cohesión de las actuaciones, al ser la estructura administrativa una comunidad de seres humanos que demanda una contribución central en tal sentido, la dirección no es así un medio para llegar a la coordinación de esfuerzos individuales.

La dirección consiste en el mando, la coordinación y el control. Mandar es emitir órdenes y reglamentos de acuerdo a los cuales se llevarán a cabo los trabajos.

La dirección es el punto central, y culminante y más importante de la administración, es su esencia. No podría hablarse de administración sin hablar de dirección.

Cuando la dirección marcha en un sentido, todos los elementos del organismo social, adecuan a ese sentido, por lo que una dirección defectuosa podría anular todo el esfuerzo realizado en pro de la consecución de los objetivos institucionales.

De ahí que se diga comúnmente y con razón “que cuando funciona mal, toda la organización camina mal”.

El elemento humano es el recurso más valioso de cualquier organismo social, por lo tanto es fundamental que la función de dirección por lo tanto es fundamental que la función de dirección cautele, cultive y respete al persona en todas las manifestaciones como garantía de la armonía interna y eficacia del grupo social. El elemento humano, es pues el ámbito personal en el que se realiza la función de dirección.



Conceptos que incluye

La dirección entraña básicamente dos conceptos. La autoridad y el liderazgo. El primero, en el aspecto formal (legal) como moral, es un requerido sustancial. Y, el segundo considerado como categoría psicológica.

Los puestos directivos que comprende los niveles de jerarquía organizaciones desde arriba hacia abajo, implican formas delineadas por medio de las organigramas y descripciones de los puestos. Tal autoridad y responsabilidad proporcionan la base para llevar a cabo las actividades de la organización en una forma ordenada sistemática. Puesto que la autoridad es inherente a los puestos más que a las personas que ocupan, designa comúnmente como autoridad del puesto.

(6) El control

Consiste en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se estén llevando a cabo. El control implica la medición de la realización de los acontecimientos contra las normas de los planes y la corrección de desviaciones para asegurar el logro de los objetivos de acuerdo a lo planeado. Una vez que un plan se vuelve operacional, el control es necesario para medir el progreso, para poner de manifiesto las desviaciones posibles y para indicar la acción correctiva. Este último puede implicar medidas sencillas como cambios menores en la dirección.

En otros casos, el control adecuado, puede dar lugar al establecimiento de nuevas metas a la formulación de planes destino, a la modificación de la estructura de la organización, a mejorar la integración y hacer cambios de importancia en las técnicas de dirección y liderazgo. El control verdadero indica que la acción puede y será tomada para volver las operaciones a su curso original. Es la función que completa el círculo del sistema administrativo.



GEORGE TERRY lo define como “el proceso para determinar lo que se le está llevando a cabo, valorizándose y su es necesario aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleva a cabo de acuerdo a lo planeado”.

Por su parte GULICK, afirma “el control afirma en ver que todo se haga se acuerdo con el plan que es adoptado, con la organización que se haya constituido y con las ordenes que se hayan dado. El control en cierto modo es la consecución del mando de acción.

Generalmente, las actividades de control se relacionan con la medición del desempeño a través de estándares como son: físicos, de costos, capital, ingresos y programas. Los sistemas utilizan el resultado de las mediciones ya que al comparar el desempeño con los estándares establecidos se realiza una acción correctiva que se traduce en un correcto desempeño.

Es necesario además, que los gerentes para efectuar un control eficaz, posean un sistema basado en la estadística que les permita anticiparse a tiempo las medidas correctivas antes que se presente problemas.

Los controles eficaces son diseñados para cada caso en particular, adecuándose a los planes y puestos, a los gerentes y su personalidad, a las necesidades de eficacia y eficiencia.

Conceptualización sobre desarrollo organizacional.

Para THIERAUF, Robert J. y Otros. El desarrollo de la organización está estrechamente relacionado con el proceso de planificación de la organización, haciendo en los diagramas de la organización. Aunque la reestructuración de una unidad de la organización, esta actividad podría ser sólo una de sus consecuencias.

Los procesos y técnicas del desarrollo organizacional, integran un conjunto de valores predominantemente humanistas derivados en gran parte de los conceptos de Mc GREGOR, Argyris Maslow y otros. Estos valores orientados humanísticamente definen la organización como un



ambiente en el que los individuos pueden sentirse interesados en su trabajo y pueden desarrollar y controlar una parte considerablemente mayor de la vida de su organización que la que es posible con sistemas orientados tradicionalmente.³

Los orígenes de lo que se conoce ahora como desarrollo de la organización, se remota al movimiento de relaciones humanas, en particular al trabajo de LEWIN, Kurt y sus asociados a mediados de la década de los años 40. Estos conductistas experimentaron con pequeños grupos, como vehículo para lograr un cambio en la conducta.

Su investigación les condujo describir la conveniencia de los pequeños grupos no estructurados, sólo para adquirir un conocimiento de la conducta, sino también para modificar. A dichos grupos no estructurados se les llamó laboratorios, en ellos, los participantes, por el proceso de comunicación libre y en una atmósfera de confianza y respeto mutuos, llegan a conocer sus deficiencias personales. Tales grupos se conocieron comúnmente como grupos "T" y la T significa adiestramiento. Su método común de adiestramiento fue el adiestramiento de la sensibilidad. Este adiestramiento, cuando va acompañado de conferencias, discusiones, ejercicios personales, lectura de laboratorio o método de laboratorio.

A finales de la década de los años cincuenta se hizo un esfuerzo para reducir la brecha entre el aprendizaje logrado en el grupo T y el aprendizaje que se requieren para modificar la conducta dentro del ambiente real de trabajo, una cosa es llegar hacer personalmente consciente y sensible debido a una experiencia de grupo T, y algo muy distinto de aplicar este nuevo conocimiento en el trabajo. La práctica de comunicar libremente los sentimientos propios es esencial para el adiestramiento eficaz de la sensibilidad, pero puede cursar dificultades y problemas al individuo en su trabajo si el ambiente laboral no ha cambiado, es decir, si las personas que los rodean no han participado en una experiencia de un grupo T.

³ THIERAUF, Robert J y otros Ob. Cit. p. 408



Un método para efectuar cambios significativos en la conducta en el trabajo, consiste en emplear grupos de familia en la organización, grupos que representan una parte de la estructura de la organización. una familia de la organización se compone de un supervisor y sus subordinados inmediatos, por lo que sus miembros provienen de diferentes niveles de la organización. merece decir que tal grupo T puede ser explosivo cuando existe un líder calificado del grupo T para obtener buenos resultados, así mismo, se necesita una atmósfera de confianza mutua.

El desarrollo de la organización ha sido definida en varias formas BENNI, Warren, lo define desde un punto de vista general como:

“Una respuesta al cambio, que tiene la finalidad de modificar las creencias, las actitudes, los valores y las estructuras de las organizaciones, de modo que se pueda adoptar mejoras a las nuevas tecnologías, los nuevos mercados y los nuevos retos, y a la vertiginosa velocidad de cambio misma”⁴

El enfoque tiene por objeto impulsar la organización como una unidad hacia un nivel superior de comportamiento, sus métodos educacionales tiene como finalidad crear una atmósfera de libertad, cualquiera que sean las diferencias en personalidad antecedentes éticos y niveles educacionales.

Las metas de estos métodos educacionales son los siguientes:

- Toma de decisiones con base en la competencia
- Resolver los conflictos en forma tal que el resultado final no cree una situación de ganar-perder, sino una situación de ganar-ganar.
- Reducir la competencia entre los empleados para maximizar su colaboración.
- Incrementar la adhesión a los objetivos de la organización por los empleados mediante un sentimiento de propiedad.

⁴ BENNIS, Warren DESARROLLO ORGANIZACIONAL: SU NATURALEZA, ORGEN Y PERSPECTIVAS, p. 2

19

empleados.

- Crear un clima favorable para el progreso y la novación humano como una parte natural de las operaciones de la organización.
- Crear un sistema de comunicación en que exista la franqueza entre la gerencia y los empleados, para resolver los problemas de la organización, y
- Reforzar el auto control y el auto dirección del personal de la organización

Desde el punto de vista amplio, **BECKHARD, Richard**, define el desarrollo organizacional como una estrategia de cambio, con las siguientes características:

- “Planificada
- Es para toda una organización
- Dirigida desde arriba
- Incrementa la eficiencia y la salud de la organización, mediante
- Intervenciones planificadas en los procesos de la organización aplicando conocimientos de las ciencias conductuales”⁵

El uso de terceras partes llamadas a veces agentes de cambio, para facilitar el aprendizaje y el cambio en la organización es un aspecto importante de muchos programas existentes. Conviene agregar que muchos asesores de desarrollo organizacional son científicos conductuales que comparten una filosofía y un conjunto de valores comunes relativos a la naturaleza y a la calidad de la vida de las organizaciones.

La siguiente descripción define en términos más específicos el desarrollo de la organización.

⁵ BECKHARD, Richard DESARROLLO ORGANIZACIONAL: ESTRATEGIAS Y MODELOS .p9



“Es una reorientación del pensamiento y la conducta del hombre hacia sus organizaciones de trabajo, aplica el método cinético y sus valores subyacentes de investigación y experimentación libres a la conducta de los individuos y de los grupos de trabajo, cuando el propósito de estos es solucionar problemas laborales. Es optimista en cuanto al hombre y el cambio.

Aplican un sistema de valores humanistas a las conductas en el trabajo. Supone que las personas tienen capacidad y motivación para superarse aprendiendo a mejorar su clima de trabajo, los procesos de trabajo y sus productos finales. Acepta como inevitables los conflictos entre las necesidades de los individuos, los grupos de trabajo y la organización, pero recomienda enfrentarse abiertamente a estos conflictos usando estrategias de solución de problemas. Su meta es maximizar el empleo de los recursos de la organización para solucionar problemas laborales mediante el aprovechamiento óptimo del potencial humano”:⁷

Esta definición, como se aprecia destaca la naturaleza esencial del desarrollo de la organización.

Por su parte KOONTZ, Harold y Heinz, WEHIRICH, tienen un enfoque muy particular, el mismo que lo expresan en los siguientes términos: “El desarrollo de la organización se considera como un enfoque sistemático, integrado y planeado para mejorar la eficacia de los grupos y toda la organización El desarrollo de la organización una varia técnicas para identificar y solucionar problemas”⁸

Así pues, el desarrollo de la organización según estos autores se concentra en la organización total (o gran segmento de la misma), mientras que el desarrollo del gerente se concentra en el progreso que hacen los individuos. Estos enfoques se apoyan entre sí y deberían

⁷ RRANDALL, Lyman K, PREGUNTAS Y RESPUESTAS TENTATIVAS SOBRE DESARROLLO ORGANIZACIONAL. P. 45

⁸ KOONTZ, Harold y Heinz, , WEHIRICHA ADMINISTRACIÓN, P. 402

integrarse para mejorar la eficiencia tanto de los gerentes como de la empresa.

Aunque una interpretación literal de la expresión desarrollo organizacional, se podría referir a una amplia gama de estrategias para mejorar las organizaciones, el término ha llegado a tener algunos significados bastante específicos en la literatura y en la práctica de las ciencias de la conducta. Se dice bastante específico porque los límites no son totalmente claros, las percepciones de diferentes autores y practicantes varían, y el campo está evolucionando rápidamente.

Como se ha definido el proceso en otras partes, en el sentido de ciencias de la conducta del término. "El término organizacional es un esfuerzo a largo plazo para mejorar los procesos de renovación y de solución de problemas de una organización, en particular a través de una administración más efectiva y colaborativa de la cultura de la administración- con énfasis especial en la cultura de equipos de trabajos formales- con la existencia de un agente de cambio o catalizador, y el uso de la teoría y técnica de las ciencias de la conducta, incluyendo la investigación de acciones"⁹

Esta definición considera ciertas características del desarrollo organizacional, al que cuando se incluyen en una estrategia total, diferencian en el desarrollo de la organización de otras estrategias de mejoramiento que han aparecido en el pasado. Estas características son:

- El uso de un modelo de investigación de acciones.
- Un énfasis en el equipo de trabajo como la Unidad clave para aprender modos más efectivos de conducta organizacional (en cambio, el desarrollo gerencial se concentra en el individuo como la unidad clave).

⁹ FRECG, Wendell, y Cecil H. BIL. DESARROLLO OEGANIZAIONAL DE LAS INTERVENCIONES DE LA CIENCIA PARA MEJORAR LA ORGANIZACIÓN, p. 18

- Un énfasis en el equipo de trabajo como la unidad clave para aprender modos más efectivos de conducta organizacional (en cambio, el desarrollo gerencial se concentra en el individuo como la unidad clave).
- El uso de un agente de cambio o catalizador.
- Énfasis en consultoría, aunque no exclusivamente, en procesos organizacionales y grupales en contraste con extensas recomendaciones de cambio.
- Atención a las ramificaciones del sistema total el esfuerzo de mejoramiento.
- Una visión del esfuerzo de cambio como un proceso dinámico.

Los objetivos específicos de los programas de desarrollo organizacional varían de acuerdo con el diagnóstico de los problemas de cada organización. En general estos objetivos tienen relación con metas importantes de resultados finales, tales como aumentar la productividad, la eficiencia, la redituabilidad y/o la moral.

Por otra parte por lo común una serie de objetivos los cuales reflejan problemas que son comunes a muchas organizaciones:

- Incrementar el nivel de confianza entre los miembros de la organización.
- Incrementar la incidencia de la confrontación de problemas organizacionales entre grupos y dentro de grupos, en contraste con ocultar los problemas debajo de la alfombra.
- Crear un medio en el que se aumente la autoridad de un puesto asignado mediante la autoridad personal basada en experiencia y el conocimiento.
- Incrementar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
- Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personales en la organización.



- Encontrar soluciones cinéticas a los problemas.
- Incrementar el nivel de responsabilidad individual y grupal en planeación e implementación.

Sobre este particular, CHIAVENATO, Idalberto, se formula la siguiente interrogante ¿Qué es desarrollo organizacional?. Desarrollo organizacional, en principio es todo cambio planeado. El concepto de planeamiento organizacional tiene sus raíces justamente en idea de una organización de un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales, permanentemente aplicado a una organización, visualizándola la institucionalización de una serie de tecnologías para diagnosticar, planear e implementar sus modificaciones con o sin asistencia externa.

Luego agrega que el desarrollo organizacional es una respuesta de la organización a los cambios. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y estructura de la organización, de tal manera que está pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que están surgiendo es una creciente progresión.

Como la administración funciona dentro de un ambiente altamente dinámico y sujeto a una mutación acentuada, se hace más que necesario un esfuerzo planeado a cambio, un programa de desarrollo organizacional destinado a propiciar y mantener nuevas formas de organización, como también desarrollar procedimientos más eficientes de planeamiento y determinación de metas, de toma de decisiones y de comunicación. El desarrollo organizacional abarca el sistema total de una organización y la modificación planeada con el fin de aumentar la eficiencia y eficacia de la organización.

Toda organización interactúa con el medio ambiente: influye y recibe influencia del ambiente. Hay tres soluciones básicas para enfrentar los cambios que ocurren en el ambiente.



- Esperar indefinidamente una solución son compartirse como agente de ella.
- Pretender reformar través del artificio de órdenes y determinación o escritos, recurrir al desarrollo o escritos, que no sensibilizan, recurrir al desarrollo organizacional como un progreso de cambio planeado.

El desarrollo organizacional ve la clara percepción de lo que está ocurriendo en los ambientes interno y externo de la organización, el análisis y decisión de lo que necesita es cambiado y la intervención necesaria para provocar el cambio, haciendo la organización más eficaz, perfectamente adaptable a los cambios y conciliando las necesidades humanas fundamentales con los objetivos y metas d la organización. El desarrollo organizacional exige la participación activa y no manipulada de todos los elementos que serán a su proceso y más que todo, un profundo respeto por la persona.

El desarrollo organizacional se basa en la ciencia del comportamiento. Busca aplicar la dinámica de grupo en los procesos de cambio planeado de la organización, y por lo tanto, la utilización de técnicas de laboratorio (como el entrenamiento de la sensibilidad) para el desarrollo de la organización como un todo, en dirección a determinadas metas. Se parte del principio de que el cambio planeado es una técnica especializada, cuyo propósito es crear acción y cambios conscientes y racionales.

Para el desarrollo organizacional un enfoque tradicional del típico de análisis administrativo, basado exclusivamente del tipo de análisis administrativo, basado exclusivamente en el levantamiento parcial del problema. Uno d los aspectos básicos de la aplicación del desarrollo organizacional es el de provocar motivación para el cambio dl medio, pero la investigación ha indicado que se manifiesta en el momento en que los individuos son tomados en cuenta y reciben oportunidades efectiva de

liberar su potencial de creatividad, de auto afirmación sean datos y las relaciones interpersonales, francas, abiertas y amistosas.¹⁰

GREINDER, Larry E. Nos dice que los resultados de las investigaciones convergen para afirmar las hipótesis de la existencia de fases de vida y estudios de desarrollo de organizaciones, grupos e individuos. Las organizaciones y en diferentes épocas.

Una organización, durante su existencia recorre cinco fases bastante diferenciadas:

Pionera.- Es la fase inicial de la organización por sus fundadores o empresarios. Por ser todavía pequeña, sus procesos son fácilmente supervisables y controlables. Hay pocas tareas de rutina y un gran volumen de improvisaciones. Con los pocos procedimientos pre-establecidos, la capacidad de la empresa para realizar innovaciones es muy elevada.

De expansión.- Es la fase en que la organización crece y expande sus actividades, intensifica sus operaciones u aumenta el número de sus participantes. La preocupación básica es el aprovechamiento de las oportunidades que surgen y la nivelación entre la producción de la organización y las necesidades ambientales.

De reglamentación.- Con el crecimiento de las actividades de la organización, ésta se ve obligada a establecer normas de coordinación entre los diversos departamentos o sectores que van surgiendo, como también a definir retinas y procesos de trabajo.

Burocratización.- Con el desarrollo de las operaciones y de acuerdo con su dimensión, la organización comienza a necesitar una verdadera red de reglamentación burocrática, pre estableciendo todo el comportamiento organizacional dentro de estándares rígidos y de un sistema de reglas y de procedimientos para tratar las contingencias posibles relacionadas con las actividades del trabajo.

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto., pp. 471-472

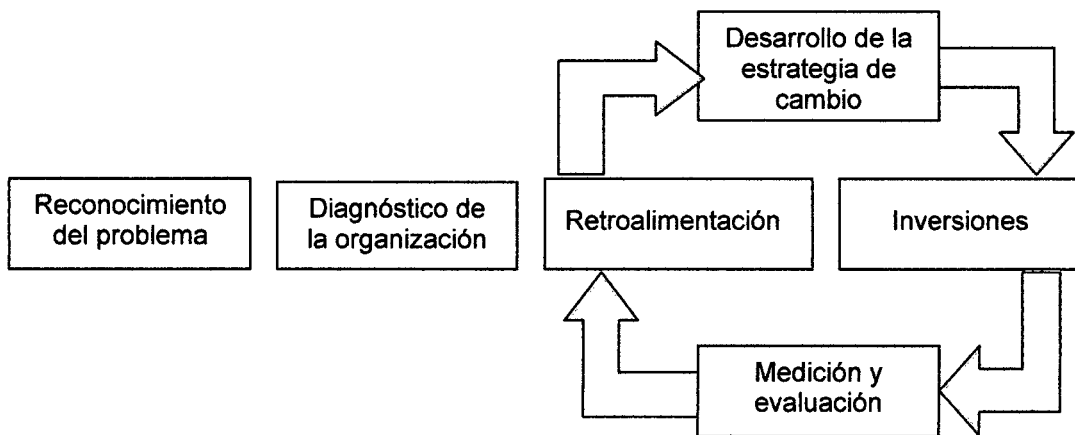


En esta fase desarrolla una cadena de mando bien definida, una detallada división del trabajo basada en la especialización y una impersonalidad en las relaciones entre los participantes. Esta organización piramidal y monocrítica presenta muy poca flexibilidad para los cambios y para la innovación.¹¹

<u>PRACTICAS DE LA ORGANIZACIÓN DURANTE LA EVOLUCIÓN EN LAS CINCO FASES DE CRECIMIENTO</u>					
CATEGORIA	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
META DE LA GERENCIA	Elaboración y venta	Eficiencia de las operaciones	Expansión del mercado	Consolidación de la organización	Problemas sueldos y de innovación
ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	Informal	Centralizada y funcional	Descentralizada y geográfica	Cuadro de personal y grupos de productos	Fuente de equipos
ESTIMULO A LA ALTA ADMINISTRACIÓN	Individualista y empresarial	Directivo	Delegativo	Observador	Participante
SISTEMA DE CONTROL	Resultados del mercado	Modelos y centros de precio	Informes y centros de utilidades	Planes y centros de inversión	Metas múltiples dirigidas
ÉNFASIS DE LA REMUNERACIÓN DE LA GERENCIA	Haberes riqueza medios	Salarios y reconocimientos aumentados	Bonos individuales	Utilidades divididas y opciones de participación	Bonos de equipo

¹¹ GREINER, Larry E. EVOLUCIÓN Y REVOLUCIÓN COMO CRECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES, p.40

De otro lado, **KOONTZ**, Harold y **WEIHRRICH**, en lo referente al proceso de desarrollo de la organización, indican que es un enfoque situacional o de contingencia, destinado únicamente a mejorar la eficiencia de la organización. Aunque se utilizan varias técnicas, el proceso a menudo contiene se presenta. Un enfoque puede indicar la aplicación del modelo.



Consiste una firma que afronta ciertos problemas conflictos entre unidades organizacionales, baja moral, quejas de los clientes y costos crecientes. El director general llama a un experto en desarrollo organizacional para que se discuta la situación los dos estén de acuerdo en la necesidad de un diagnóstico organizacional. El consultor recaba entonces información de varias unidades organizacionales, usando cuestionario, entrevistas y observaciones. Los datos se analizan y se preparan para la retroalimentación.

El ejecutivo conversa con otros gerentes y organiza una reunión con ellos. En la junta después de algunos comentarios de introducción, el consultor presenta los encabezados "relaciones entre departamentos", "metas de la empresa" y "relaciones con los clientes" (retroalimentación). El grupo clasifica entonces los problemas por orden de importancia. Con la orientación del consultor, el grupo discute las dificultades, identifica las causas fundamentales y explora las posibles soluciones.

El papel del consultor es el de un asesor que facilita el proceso. Breves conferencias y solución en toma de decisiones, construcción de equipo y solución de problemas son integrados en el proceso. A veces establece sus grupos para tratar con temas específicos. Se buscan ante todo la franqueza y la objetividad. La reunión termina con un acuerdo sobre una estrategia de cambio.

Las intervenciones específicas pueden incluir un cambio en la estructura de la organización, un procedimiento más eficaz será manejar las quejas de los clientes y la formación de un equipo que se encarga de implantar un programa de reducción de costos. Además, el grupo acuerda reunirse de nuevo en tres meses para medir y evaluar la eficacia de las actividades en el desarrollo organizacional.

Aunque tres fases completan el ciclo de desarrollo organizacional, el esfuerzo no termina, sino que el desarrollo organizacional se convierte en un proceso continuo (planeado, sistemática y concentrado en el cambio) cuyo propósito es hacer que la empresa sea eficaz.

En cuanto al proceso de desarrollo organizacional, también MARGUILES y RAIA, indica que la tecnología del desarrollo organizacional en un colección de técnicas y métodos que aumentan rápidamente y surgió de las ciencias del comportamiento. El desarrollo organizacional no pretende restringirse a la solución de problemas específicos y actuales, sino desarrollar nuevos aprendizajes organizacionales y nuevas maneras de enfrentar y tratar con problemas. El desarrollo organizacional pretende mejorar los medios por los cuales los sistemas técnicos, administrativo y personal – cultural actúan entre sí como también los medios por los cuales la organización se relaciona con el medio ambiente externo. La tecnología del desarrollo organizacional está básicamente hacia nuevas maneras de tratar con asuntos organizacionales.

El proceso de desarrollo organizacional consiste fundamentalmente en:



- **Recolección de datos**

Abarca la determinación de la naturaleza y disponibilidad de datos necesarios y los métodos utilizables para recopilarlos. La recopilación y análisis de datos es una de las actividades más difíciles del desarrollo organizacional, las relaciones entre sus elementos subsistemas y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.

- **Diagnóstico Organizacional**

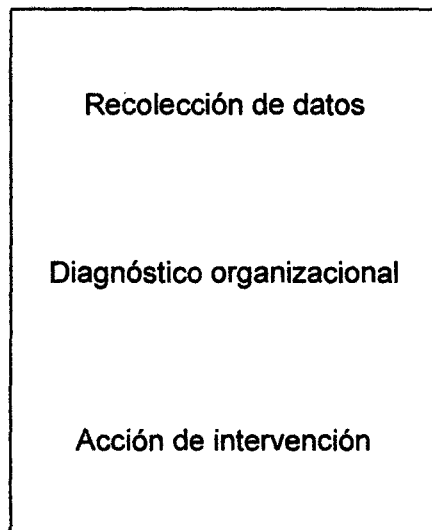
Enfoca principalmente el proceso de solución de problemas. El análisis de problemas en desarrollo organizacional abarca un número de técnicas con la identificación de preocupaciones y consecuencias, establecimiento de prioridad, y relación con los propósitos. Considerable atención es dar al desarrollo verificación de nuevos enfoques para la solución de problemas organizacionales y a la preparación del sistema para el cambio.

- Existe una cantidad muy grande de técnicas disponibles para la fase de implementación del proceso de desarrollo organizacional se llegó a desarrollar una respuesta para cada preocupaciones. El inventario de esas técnicas es amplio y variado. La acción de intervención puede ser hecha a través del desarrollo organizacional que puede ser definida como una acción planeada a ejecutarse a continuación de la fase de diagnóstico. El hecho de obtener datos y/o diagnóstico es una manera de "intervenir" en el sistema y puede provocar un profundo impacto sobre la cultura organizacional. Hay necesidad de escoger cuál es la intervención más apropiada a la situación que es deseada para un problema organizacional determinado. Sin embargo, la acción de intervención no es la fase final del desarrollo final del desarrollo organizacional, sino una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

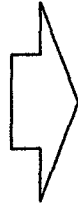
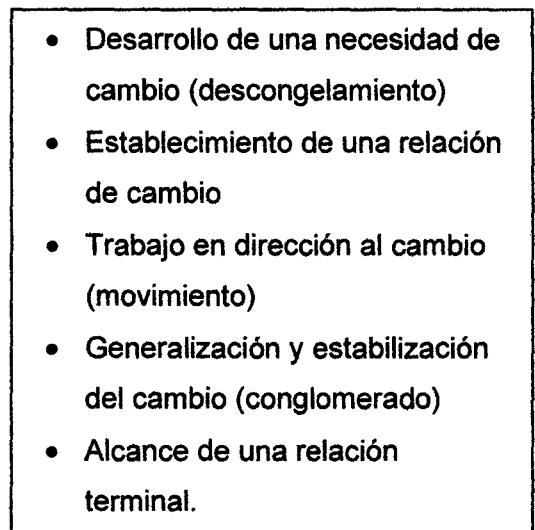


EL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LAS FASES DEL CAMBIO PLANEADO

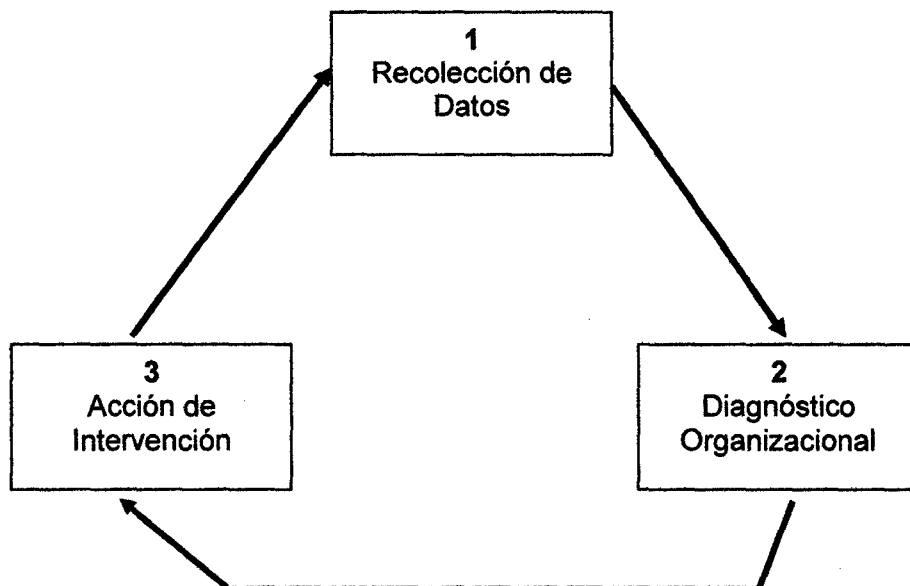
PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL



EFASES DEL CAMBIO PLANEADO



EL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UNA BASE CONTINUA



RRR

V. MATERIALES Y MÉTODOS

5.1 **Ámbito de Estudio:**

El ámbito espacial se refiere a las Empresas Industriales de Lima Metropolitana.

Para tener un mejor conocimiento de todo el estudio, es pertinente tener la opinión de las gerentes, administradores, jefes, encargados y otros de cada Oficina citada en las empresas industriales de Lima Metropolitana.

5.2 **Métodos y Técnicas empleadas en la Investigación**

Tipo de investigación

Por la forma en que se ha planteado el estudio y de acuerdo a la naturaleza de los objetivos establecidos en la misma, el trabajo ha reunido las características de una investigación "aplicada", en razón que se utilizó conocimientos sobre Gestión y Desarrollo Organizacional; con la finalidad de las Empresas Industriales de Lima Metropolitana.

Nivel de Investigación

Por el nivel de investigación, el estudio reúne las condiciones suficientes para ser considerado como un trabajo descriptivo - explicativo.

Métodos de Investigación

El método que se utilizó en la investigación, es el descriptivo, el cual se complementó con el análisis, síntesis, estadísticos, entre otros.

Diseño

En cuanto al diseño respondió al de una investigación por objetivos:

$$M = OX r OY$$

Dónde:

OX = Observación de la variable Independiente

OY = Observación de la variable Dependiente

5.3 Características de la Población y Muestra

5.3.1 Población

La población a investigar estuvo conformada y delimitada a 1,480 gerentes de las principales empresas industriales de Lima Metropolitana que de alguna manera se han visto en la necesidad de impulsar su gestión haciendo uso de manera más científica de la administración como ciencia para lograr el desarrollo. El número de empresas industriales fueron obtenidas de la sociedad nacional de industrias de Lima Metropolitana en Enero del 2013.

5.3.2 Muestra

La unidad de análisis que se investigará estará constituido por el gerente de las empresas industriales de Lima metropolitana, para ellos se usó el muestreo aleatorio simple para estimar proporciones cuya fórmula se describe a continuación.

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E(N-1) + Z^2 PQ}$$

Dónde:

Z: Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.

P: Proporción de gerentes que están haciendo uso de la administración como herramienta para el desarrollo (Se asume $P = 0.5$).

Q: Proporción de gerentes que no están haciendo uso de la administración como herramienta para el desarrollo. (Se asume $Q = 0.5$).

E: Margen de error

N: Población

N: Tamaño óptimo de muestra.

A un nivel de significancia de 95% y 6.5% como margen de error n será:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (1480)}{(0.065)^2 (1480 - 1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = 197 \text{ gerentes}$$

Para evitar ciertos sesgos propios del muestreo se tomó aleatoriamente las unidades de análisis que en este caso constituyeron 197 gerentes los cuales sometidos una encuesta para poder determinar los efectos de la gestión administrativa en el desarrollo de las empresas industriales.

5.4 Definiciones Operativas

- **Gestión:** hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.
- **Desarrollo Organizacional:** Trata acerca del funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas. Una organización se define como dos o más personas reunidas por una o más metas comunes.
- **Gestión Administrativa:** Es la acción de administrar Acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar.
- **Control:** Es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización i no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

- **Capacitación:** Conjunto de actividades didácticas orientadas a suplir las necesidades de la empresa y que se orientan hacia una ampliación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados la cual les permitirá desarrollar sus actividades de manera eficiente.
- **Comportamiento Organizacional:** Es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.
- **Administración:** Conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, resultándole algo imprescindible para su supervivencia y crecimiento.
- **Organización:** son estructuras sociales creadas para lograr metas o leyes por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por sistemas interrelaciones que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Las organizaciones son el objeto de estudio de la Ciencia de la Administración, a su vez de otras disciplinas tales como la Sociología, la Economía y la Psicología.
- **Ejecución:** Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción están dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.
- **Dirección:** Está indicada por el objetivo. Muestra los resultados que deben buscarse y aparta esos resultados de los muchos objetivos posibles que de otra forma podrían buscarse. Esta dirección proporciona



los cimientos para los planes estratégicos apropiados que deben formularse para alcanzar los objetivos.

- **Circuito Administrativo:** Son los conductos por los cuales circula la información que permite la operatoria de la empresa.
- **Planeamiento:** Consiste en realizar una mirada al pasado, tomando así conocimiento con el fin de anticiparse a los hechos nuevos. Este concepto es el principio general, pero siempre hay que tener en cuenta que la realidad ya que no es igual a la de ese momento pasado, pero si podemos decir que en principio las acciones llevadas o tomadas en la actualidad van a repercutir en nuestro futuro, de la misma forma que las acciones pasadas influyen en situación actual.
- **Objetivos Estratégicos:** Son las metas y estrategias planteadas por una organización para lograr determinadas metas, lograr a largo plazo, la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.
- **Fuerza de trabajo:** Es un término acuñado por Karl Marx y desarrollado en profundidad en su obra cumbre, El Capital, cuya primera edición data de 1867. Hace referencia a la capacidad física y mental, inherente a todo ser humano, de realizar un trabajo.
- **El desarrollo del personal:** Se refiere a los procesos, programas y actividades a través de los cuales cada organización desarrolla, aumenta y mejora las habilidades, competencias y rendimiento general de sus empleados y trabajadores. El departamento de RRHH suele ser tener la tarea y responsabilidades del desarrollo del personal.

- **Reclutamiento:** Es al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.
- **La selección de personal:** es un proceso que realiza el área de recursos humanos de cada empresa con el objetivo de contratar a una persona para que ocupe un puesto de trabajo vacante y pueda desempeñarse eficientemente en ella. La persona que sea elegida debe de cumplir con el perfil del puesto requerido, a través del cual, se solicita generalmente competencias como adaptarse a los cambios y necesidades del centro de trabajo.

5.5 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Técnicas:

Las principales técnicas que utilizaron fueron las siguientes:

- Entrevista
- Encuesta
- Análisis documental
- La observación

Instrumentos:

Se utilizaron las siguientes técnicas

- Guía de entrevista
- El cuestionario
- Guía de análisis documental
- Guía de observación



5.6 Análisis y Procesamiento de Datos

- 1) Análisis Cualitativo de las variables
- 2) Análisis Cuantitativo de las variables
- 3) Análisis de la relación entre las variables

En cuanto al procesamiento de datos y análisis de resultados, se han seguido los siguientes pasos: ordenamiento, clasificación, selección, codificación, tabulación, cuadros y gráficos.

En cuanto al cálculo de los valores estadísticos:

- 1) Tablas estadísticas
- 2) Estadígrafos descriptivos e inferenciales
- 3) Modelo de test de ensayo de PHE no paramétrico (H2c, H2o)
- 4) Prueba de hipótesis Nulas Chi-cuadrado

En cuanto a la Interpretación de datos:

- 1) De interpretó la aceptación o rechazo de la hipótesis formulada a nivel probabilístico.
- 2) Se planteó y explicará la solución del problema, con base técnica y estadística.
- 3) Se interpretó el cumplimiento de los objetivos y la finalidad de la investigación



VI. RESULTADOS

6.1 PRESENTACIÓN

En este capítulo tiene el propósito de presentar el proceso que conduce a la demostración de la hipótesis en la investigación Los efectos de la gestión administrativa contribuyen en el crecimiento de las empresas industriales de Lima Metropolitana. Comprende el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Determinar si la importancia del control interno contribuye al cumplimiento de los objetivos básicos de la empresa.
- Determinar si el impacto de la gestión del clima organizacional contribuye al desarrollo humano de los trabajadores de las empresas industriales de Lima Metropolitana.
- Establecer si la capacitación en las empresas industriales contribuye al cambio en el desarrollo organizacional.
- Determinar si el trabajo en equipo influye en la motivación y el comportamiento organizacional para el desarrollo de las empresas industriales de Lima Metropolitana.

Los logros obtenidos en el desarrollo de cada objetivo específico nos conduce al cumplimiento del objetivo general: Determinar si los efectos de la gestión administrativa contribuyen en el crecimiento de las empresas industriales de Lima Metropolitana, ya que nos permite contrastar la hipótesis de trabajo para aceptarla o rechazarla.



6.2 ANALISIS DE RESULTADOS

6.2.1 La importancia de tener un buen sistema de control

¿Es importante tener un buen sistema de control interno para efectos de gestión administración para el desarrollo de las organizaciones industriales?

TABLA N° 01

La importancia de tener un buen sistema de control

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Definitivamente si	119	60%
b) Definitivamente no	41	21%
c) No sabe/ no opina	37	19%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

INTERPRETACIÓN

Hubo un 60% de los encuestados que sugirieron que sí, ya que se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos, en especial si se centra en actividades básicas que ellas realiza, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión. Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables.

Sea cual sea la aplicación del control que se quiere implementar para la mejora organizativa, existe la posibilidad del surgimiento de situaciones inesperadas. Para esto es necesario aplicar un control preventivo, siendo estos los que se encargarán de ejecutar los controles antes del inicio de un proceso o gestión administrativa. Adicionalmente, se cuentan con controles de detención de los cuales se ejecutan durante o después de un proceso, la eficacia de este tipo de control dependerá principalmente del intervalo de tiempo transcurrido entre la ejecución del proceso y la ejecución del control.

6.2.2 Existencia de una re administración en el análisis de gestión

¿Diga usted, si existe en el análisis de gestión administrativa?

TABLA N° 02

Existencia de una re administración en el análisis de gestión

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si existe	111	56%
b) No existe	49	25%
c) No sabe/ no opina	37	19%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

INTERPRETACIÓN

Los encuestados surgieron en un 56% que si existe, el proceso de las organizaciones depende cada vez en mayor medida, de las personas que la integran. En cuento entorno cambiante y competitivo, la adaptabilidad y el aprovechamiento de las mejoras oportunidades por parte de las empresas y de las instituciones, la racionalización de sus actividades y el incremento de su productividad derivan de la capacidad de sus empleados y de su productividad derivan de la capacidad de sus empleados y de su actuación corporativa. Ante este panorama, se

consólida nueva concepción de la dirección de las personas que valora la creatividad de la atención a los usuarios, la auto evaluación y si consiguiente mejora continuada; la formación permanente y el gusto por el trabajo bien hecho, desde convencimiento de que todo ello redundará en la calidad del producto o del servicio que presta la organización.

Para lograr esta aplicación d las personas que una organización de calidad requiere, es preciso confiar en el personal, confiere un grado de autonomía amplio en relación con las actividades que realiza incorporar sus aportaciones a los procesos de mejora, reconocerle públicamente y promover su desarrollo profesional y personal. Esta idea es la que fundamenta enmarca un estudio analítico de la organización estudiada, tomando en cuenta principalmente sus aspectos administrativos, para ir creando una nueva organización

6.2.3 La calidad y el desarrollo se miden a través de la certificación y el ISO.

¿Diga usted, si la calidad y desarrollo organizacional se mide a través de la certificación de calidad y de que ISO es?

TABLA N° 03

La calidad y el desarrollo se miden a través de la certificación y el ISO

ALTERNATIVAS	fi	%
a) ISO 9000	61	31%
b) ISO 8000	58	29%
c) ISO 5000	41	21%
d) ISO 8001	37	19%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

INTERPRETACIÓN

Con respecto a esta pregunta los encuestados dijeron en un 31% que el ISO 9000 es el indicado. Los sistemas de calidad basados en reglamentos y procedimientos, estandarizados según normas internacionales de aceptación mundial representan, desde hace años, la mejor opción para las empresas de todos tipos y tamaños que se desenvuelven en diferentes industrias, empresas comprometidas a involucrar procedimientos adecuados y eficientes que reflejan un alto grado de calidad y mejora continua. A diferencia en muchos programas de mejora continua de la calidad, si no se remueven en forma dinámica logrando mantener niveles máximos de calidad en forma permanente.

La certificación 9000, para una empresa determinada, no significa la eliminación total de faltas en sus procesos internos, pero ofrece métodos y procedimientos eficaces sistematizados para determinar las causas de los problemas para luego corregirlos y evitar que estos se repitan nuevamente. La certificación de procedimientos de calidad en empresas que ofrecen bienes y servicios a un mercado determinado representa, en cualquier circunstancia un mejor posicionamiento de carácter estratégico con respecto al resto de competidores que o han realizado este proceso sin importar tamaños de estas organizaciones. La ventaja competitiva que la empresa alcanza, luego de la calidad de los procedimientos y servicios. Deben de cumplir y superar las necesidades, gustos y expectativas del cliente.



6.2.4 Hay un cambio en el desarrollo organizacional

¿Cree usted que haya un cambio en el desarrollo organizacional para efectos en la gestión administrativa?

TABLA N° 04

Hay un cambio en el desarrollo organizacional

ALTERNATIVAS	fi	%
a) En su totalidad	124	63%
b) Casi en su totalidad	44	22%
c) No se fa en su totalidad	29	15%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

INTERPRETACIÓN

Referente a esta pregunta hubo un 63% de los encuestados sugirieron que se da en su totalidad. A medida que vamos creciendo, que vamos aprendiendo nuevas cosas, que vamos adoptándonos a nuevas formas de vida, se hace presente un término que se inocultable para todos nosotros el cambio. El desarrollo organizacional basa su concepción en este término y en como cualquier empresa debe adoptarse de la mejor forma a ello no tener ninguna debe adaptarse de la mejor forma a ello para no tener ninguna clase de traumatismos. Así como en nuestro adolescencia cambiamos de voz o crecemos su política o sus objetivos cambiándolos con los de los empleados.

Es aquí donde cambian muchas ideas que tenían de la organización y se trasladan al terreno el desarrollo organizacional; ya no se trabaja individualmente, ahora, las relaciones son agrúpales; antes se trabaja bajo el parámetro autoridad- obediencia, ahora existe confianza entre los miembros de un grupo; antes se delegaba la autoridad, ahora hay independencia y responsabilidad compartidas. Asimismo existía una

división del trabajo y una supervisión jerárquica, ahora hay participación y responsabilidad multigrupal antes la toma de decisiones era centralizada, ahora se comparte ampliamente la responsabilidad y el control, antes la solución de conflictos se daba por medio de represión y hostilidad, ahora los conflictos se solucionan mediante la negociación.

6.2.5 Elementos que permiten el desarrollo organizacional

¿Qué elementos permanentes permiten las organizaciones para el desarrollo organizacional?

TABLA N° 05

Elemento que permiten el desarrollo organizacional

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Conceptos	19	10%
b) Valores	23	12%
c) Perceptivos	41	20%
d) Práctica	31	16%
e) Todas las anteriores	33	42%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

INTERPRETACIÓN

Hubo un 42% de los encuestados que dijeron que todas las anteriores, ya que la organización es un sistema formal porque es un ente creado para un objeto, es diseñada artificialmente para que cumpla la meta. Lo primero y fundamental de una organización debe ser al grupo de personas que la conforman. La organización también es un conjunto de roles que se interactúan y que se entrelazan. Un sistema es un conjunto de partes y objetos que interactúan y que forman un todo que se encuentran bajo influencia en alguna relación definida. Toda organización es un sistema ya que esta hace posible la interacción de un conjunto de elementos que permiten que estos sistemas se den. En el

aprendizaje organizacional es el testimonio del cambio organizacional puesto que las organizaciones reflejen en su interior una serie de transformaciones y renovaciones.

La organización está llamada a promover un aprendizaje adoptivo y al mismo tiempo un aprendizaje adoptivo busca que la organización se adapte a la realidad actual. El segundo mira a la organización como un ente en el cual debe emerger la tensión creativa para alcanzar la visión adoptada estrategia para cambiar la realidad. En todo caso el proceso de aprendizaje concibe a la organización como una realidad darwiniana. En este aspecto se toma la idea de aprender de aprender, de desaprender y reaprender, pues el mundo en constante cambio nos pone ante complejidades que es necesario afrontarlos con modelos mentales capaces de mirar a la organización con una visión sistemática.

6.2.6 El desarrollo organizacional es desarrollo humano en las empresas industriales

¿Diga usted si el desarrollo organizacional es desarrollo humano en las empresas industriales?

TABLA N° 06

El desarrollo organizacional es desarrollo humano en las empresas industriales

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Definitivamente si	143	73%
b) Definitivamente no	32	16%
c) No sabe / no Opina	22	11%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

INTERPRETACIÓN

Los encuestados sugirieron en un 73% que definitivamente sí. Hablar de desarrollo organizacional es hablar de desarrollo humano. Sin embargo, a menudo pasamos por alto el elemento humano y ponemos más énfasis en los nuevos métodos de producción o en los sistemas cuantitativos que prometen mágicamente incrementar la productividad sin el involucramiento de los empleados. Y es un error muy común hacer a un lado a los trabajadores en los programas de cambio. En muchas empresas, para tomar decisiones de cambios solo bastan un par de juntas de staff administrativos, analizar algunos datos presentados por los expertos y anunciarle a la gente de piso, sin tantas formalidades. Pero, la experiencia nos demuestra que esto no funciona así.

Afortunadamente no pasó mucho sin que comprendiéramos la verdadera esencia y proceso de cambio comienza en el individuo luego en su entorno sea su grupo familiar o laboral, por lo regular los procesos de cambio organizacional en las industrias se conciben y generan a nivel de grupos ejecutivos y de ahí bajan en cascada a través de la jerarquía. Otra característica notable sobre el cambio en nuestros días es que este no es planeado. Simplemente ocurre y solo hasta entonces, muchas veces demasiado tarde, las grandes jerarquías organizacionales reaccionan con prescripciones tan drásticas como la reingeniería, fusiones al vapor o cierres de plantas.



6.2.7 El cumplimiento de los objetivos básicos del desarrollo organizacional

¿A nivel organizacional Ud. si, se están cumpliendo en forma total con los objetivos básicos del desarrollo organizacional?

TABLA N° 07
El cumplimiento de los objetivos básicos del desarrollo organizacional

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si se están cumpliendo	122	62%
b) Se cumplen a medias	46	23%
c) No se cumplen	29	15%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

INTERPRETACIÓN

Con respecto a esta pregunta los encuestados sugirieron en un 62% que si se están cumpliendo. El desarrollo organizacional, tiene diferentes significados para diferentes personas. No existe una definición que complazca a todos. Diversos autores y profesionales han presentado diferentes definiciones, algunas idénticas, otras distintas. Gran parte de esas diferencias se debe al hecho de que incluye, en la definición, conceptos operacionales sobre la forma de construir al desarrollo organizacional y por tanto, tales definiciones reflejan más la filosofía del trabajo. El desarrollo organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

Aunque cualquier esfuerzo del desarrollo organizacional, deba sugerir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales tales objetivos

que pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objetos de esfuerzos del desarrollo organizacional. La importancia que se le da a los objetivos se debería de que el recurso. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por asociar la estructura de la organización.

6.2.8 La motivación y el comportamiento organizacional

¿La motivación y el comportamiento organizacional son un complemento en el desarrollo de las empresas industriales?

TABLA N° 08

La motivación y el comportamiento organizacional

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Definitivamente si	119	60%
b) Definitivamente no	45	23%
c) No sabe/ no opina	33	17%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

INTERPRETACIÓN

Hubo un 50% de los encuestados que dijeron que si ya que la motivaciones un proceso multifacético que tiene multiplicaciones individuales, administrativas y organizacionales. También no sólo es lo que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodea al puesto de trabajo lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización, en los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes es decir, la motivación se asocia con el sistema de cognición de individuo que es ello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea y que

implica sus valores personales que están influidos por su ambiente físico y social por su estructura fisiológica, necesidades y experiencias.

Por otro lado, el comportamiento organizacional se da en un complejo sistema social, el comportamiento del empleado dependerá en gran medida de la motivación de las características y el ambiente que lo rodea, parte de ese ambiente es la cultura social, el cual proporciona amplias pistas que determinan cómo será el comportamiento de la persona en determinado ambiente. Así tenemos en el ciclo motivacional que está dado por surgimiento de una necesidad rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio.

6.2.9 El papel del gerente como líder

¿Qué papel cumple el gerente como líder del proceso de cambio organizacional?

TABLA N° 09
El papel del gerente como líder

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Bueno	127	65%
b) Más o menos	40	20%
c) Irregular	30	15%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

INTERPRETACIÓN

Con respecto a esta pregunta hubo un 65% de los encuestados que sugirieron que es bueno. Ante un proceso de cambio organizacional o de reconversión de actitudes, el papel del gerente debe ser el de liberar el

cambio mismo, convirtiéndose en un visionario, un estratega y un excelente comunicador e inspirador de todos aquellos aspectos que involucren a la organización, toda vez que dicho proceso, por su magnitud, solo se logra con el compromiso del equipo gerencial y de toda la organización en su conjunto sienta cada vez más importante pensar en reconvertir primeramente al gerente ya que si el mismo tiene bajo su cargo un equipo dispuesto al cambio y no se siente comprometido con el dicho cambio no se dará por efecto de una resistencia pasiva.

Por todo ello, las nuevas realidades del entorno van dejando de lado la idea de las organizaciones tradicionales rígidas requiriéndose hoy en día una gerencia más participativa, más plana y con menos jerárquicos, en donde se produzca un mayor acercamiento de todo con una participación mucho más activa de todo el equipo gerencial en la toma de decisiones y con énfasis muy particular en equipos de decisiones basados en estructuras funcionales por área de negocios. Por otra parte, el desarrollo de nuevas tecnologías y el auge cada vez mayor llamada "revolución de la información".

6.2.10 Los cambios se originan por la interacción de fuerzas

¿Cree Ud. que los cambios se originan por la interacción de fuerzas?

TABLA N° 10

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas

ALTERNATIVAS	Fi	%
a) Endógenas	51	26%
b) Exógenos	46	23%
c) Endógenas y Exógenos	63	32%
d) Ninguna de las anteriores	37	19%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

INTERPRETACIÓN

Los encuestadores sugirieron en un 32% que ambas y que cada una de ellas originan cambios la primera endógenas son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural, es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodologías, cambios de directivas. La exógenas son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de calidad, limitaciones en el ambiente (tanto físico como económico).

Muchas de las alteraciones que se traducen en fuerzas, no siempre traen como resultado un cambio de orden estructural, por ejemplo el cambio de pintura de la fábrica, el intercambio de oficinas, cuando esto sucede estamos en presencia de los cambios genéricos. Otro factor considerar que si los cambios originan una nueva conducta esta debe tener carácter de permanencia de lo contrario podría para atraer a colación el aprendizaje todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje, tal es la relación que muchos de los autores consideran que cambio y aprendizaje son palabras sinónimas.

6.2.11 Los principales cimientos de negocios

¿Diga usted cuáles son los principales cimientos de la plataforma de negocios en el desarrollo de las empresas industriales?

TABLA N° 11
Los principios cimientos de negocios

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Idea	17	8%
b) Productos / Servicios	44	22%
c) Mercado	33	17%
d) Desarrollo organizacional	29	15%
e) Todas las anteriores	74	38%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

INTERPRETACIÓN

Con respecto a esta pregunta hubo un 38% de los encuestados que sugirieron que todas las anteriores son importantes. Ya que cada una es parte del cimiento de la plataforma de negocios. Llamaremos plataforma de negocios a una etapa donde una joven forma se ha convertido en una empresa menos vulnerable y se ha desarrollado fuertes precondiciones para sobrevivir y desarrollarse en el futuro. Esta sería una etapa ideal donde supondríamos que nada dramático ocurrirá en el futuro. Por ejemplo que uno de los socios de la compañía la abandone, que el mercado se contrajera de tal forma que el futuro se volviera negro o si estamos cerca de un cambio de sexenal.

De una buena plataforma de negocios dependerá el éxito de una compañía durante el primer o segundo año desde su formación. La formación de ideas es indispensable para el desarrollo de una compañía. Una parte esencial que desarrollo de nuestra firma en desarrollar productos y/o servicios, sean aceptados por nuestros clientes en el

mercado. La definición de nuestro mercado es un cimiento primordial. En cuanto al desarrollo organizacional, sirve para resolver los diversos problemas con los que nos enfrentaremos, es necesario contar con el director general, ventas, cobranzas, etc. O si somos pocos empleados será necesario tener perfectamente delimitados los roles de cada miembro.

6.2.12 El impacto de la gestión del clima en el desarrollo organizacional

¿Cómo fue el impacto de la gestión del clima en el desarrollo organizacional?

TABLA N° 12

El impacto de la gestión del clima en el desarrollo organizacional

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Poco impacto	32	16%
b) Ni mucho, ni poco	46	23%
c) En gran medida	27	14%
d) En buena medida	92	47%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

INTERPRETACIÓN

Referente a esta pregunta los encuestados sugirieron en un 47% que fue en buena medida un bien impacto. Mejorar el clima a través del desarrollo organizacional, mejorando los procesos de gestión de recursos humanos por (ejemplo para mejorar la claridad, poner en marcha canales de comunicación específicos). También se dice que mejorar el clima a través del desarrollo persona a través de formación específica (siguiendo con el ejemplo a través de formación específica (siguiendo con el ejemplo de la claridad para mejorarla, dar curso de

reuniones eficaces a los directivos y de escucha activa a los empleados). Pero hay una tercera vía que establece el diseño de un sistema de gestión de personas con algunos nuevos procesos para mejorar determinadas carencias en el clima prescindiendo de la formación que haya que darles a los directivos para usar dicho sistema e insistiendo en que comprendan su importancia.

En los momentos actuales dados la coyuntura económica política y social que se vive a nivel mundial se ha generalizado la necesidad de mejorar la competitividad de empresas. El desarrollo organizacional está siendo afectado por los grandes cambios que se están produciendo en el comportamiento del consumidor, la aparición del concepto de globalización, la fuerte irrupción de nuevas tecnologías de manera constante.

6.2.13 El efecto de la globalización en los cambios

¿Cree Ud. que la globalización afectara en forma total a cambios en la gestión administrativa para el desarrollo de las empresas industriales?

TABLA N° 13
El efecto de la globalización en los cambios

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Definitivamente si	105	53%
b) Definitivamente no	55	28%
c) NO sabe, No opina	37	19%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

INTERPRETACIÓN

Los encuestadores sugirieron en un 53% que si ya que en el siglo XX fue solo una muestra de los cambios que estarán por venir y los que están, ya aquí- en el siglo XXI, hemos sido testigos de transformaciones

impresionantes en la forma de vida del ser humano, en su forma de pensar, de actuar, de trabajar, transmutó de la acumulación de tierras a la creación de fábricas e industrias enormes para llegar a lo que hoy como vemos la era de la información. La información es hoy por hoy la base del éxito de las organizaciones. En otras palabras, hoy en día, quien posee la información, es dueño del mundo.

La información y la comunicación ágil y veloz de nuestros días no han llevado a un proceso de globalización en el que el mundo ya está inmerso. El papel que juega la información en este proceso es decisivo. No es de extrañarse que personas de varias partes del mundo generen movimientos globalifóbicos basados en la ignorancia y el miedo. El problema no consiste en la forma en que los países latinos han entrado al proceso con herramientas aun poco confiables y con una parte capacidad de informar al público en general. Ante la imposibilidad de comunicar, ya que el hecho mismo de no informar comunica algo, las organizaciones que deseen perdurar deben procurar mantener bien informados a sus colaboradores de los cambios que, aunque la misma organización no comunique son visibles.

6.2.14 La gestión del cambio en el desarrollo industrial

¿Diga Ud. si realizan gestión del cambio en el desarrollo de las empresas industriales?

TABLA N° 14
La gestión del cambio en el desarrollo industrial

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si se realizan	81	41%
b) Se realizan a medias	49	25%
c) No se realizan	38	19%
d) Desconocen que se realizan	29	15%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

INTERPRETACIÓN

Hubo un 41% de los encuestados que dijeron que si se realizan, todos estamos de acuerdo en que el cambio que se ha convertido en una constante en las organizaciones globalización, organizaciones entradas en el cliente, Internet y nuevas tecnologías, gestión de relaciones con los clientes, cambios en la gestión de recursos humanos, gestión de la cadena de aprovisionamiento, pero los problemas viene cuando tras haber definido que se necesita cambiar, se ha de gestionar ese cambio, es habitual que los directivos de una organización vean claramente correctamente y que se invierte mucho tiempo y conocimientos en el desarrollo y que se invierte mucho tiempo en cómo conseguir que la organización implante, se implique u desarrolle ese cambio.

En el desarrollo de esto es que se fracase estrepitosamente cuando sea visión que el directivo tiene, ha de implantarlo y conseguir cambiar los procesos y cultura de la organización. los problemas en la gestión del cambio son siempre debidos a los miedos de las personas de la organización, a todos los niveles. Estos miedos son debidos a la incertidumbre y pérdida de control de la nueva situación, le falta de confianza, ruptura de la rutina, pérdida de derechos adquiridos en general, miedo a lo desconocido.



La capacitación en la empresa

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Definitivamente si	103	53%
b) Definitivamente no	56	28%
c) No sabe, no opina	38	19%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

INTERPRETACIÓN

Los encuestadores sugirieron en un 53% que sí. Cuando inicia una empresa es necesario que usted conozca sobre los procesos que se desarrollan en la producción propiamente dicha, también es muy común que el equipo de trabajo sea reducido y su presupuesto no dé para distraer no un solo céntimo de las necesidades básicas, para seguir funcionando. Pero, si quiere ser considerado un buen emprendedor o mejor, un buen empresario debe saber que una de las razones por las cuales la mayoría de las organizaciones no dejan de ser lo que son es precisamente porque el empresario no ha calculado desde el principio hasta dónde quiere llegar. De hecho, en gran número de microempresas y famiempresas es difícil encontrar que el gerente distinga entre si quiere un negocio o una empresa.

Por supuesto que los puntos se han mencionado anteriormente son neurológicos pero aquí no estamos para señalarle los puntos flacos, que por cierto son bastantes, si no para darle una solución que



6.2.15 La capacitación en la empresa

¿La capacitación en la empresa es importante para el desarrollo en las organizaciones industriales?



inteligentemente aplica puede llevar a su pequeño proyecto es hasta cierto comprobable así que prepárense siempre para lo imprevisto en su empresa.

6.2.16 Lo que motiva a las organizaciones a realizar cambios

¿Qué es lo que ha motivado a las organizaciones a realizar cambios en sus procesos productivos y cambios en sus estrategias de negocios?

TABLA N° 16

Lo que motiva a las organizaciones a realizar cambios

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Plantear la situación de los miembros de la organización	21	11%
b) Convencer al personal	39	20%
c) Levantamiento de las tecnologías	34	17%
d) Todas las anteriores	103	52%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

INTERPRETACIÓN

Referente a esta pregunta hubo un 46% que dijeron los encuestadores todas las anteriores, la apertura de los mercados mundiales, la globalización, ha significado la llegada de nuevos competidores los mercados internos de las naciones y esto a su vez ha cambiado el escenario de los negocios. Debido a esto, las empresas han tenido que reformular sus negocios forma y apuntando a un resultado de excelencia. La llegada de nuevos competidores, globalizados, ha significado replanteamiento de la estructura de precios.

En las organizaciones de manufactura acostumbradas a los sistemas mecanicistas de control, surge la necesidad de control de procesos en

línea en donde las personas están interrelacionadas y cada miembro, asociado a una etapa en la cadena de producción, conoce las consecuencias de la etapa anterior en su proceso y las consecuencias de su etapa en la etapa posterior. La información y comunicación, en tiempo real, debe ser continua y confiable. Cada miembro del equipo o grupo contribuye a generar una dinámica colectiva, cualquier grupo organizado alrededor de un proceso es un sistema que brinda coherencia a las interacciones de sus miembros.

6.2.17 La globalización es un sostén de la nueva cultura

¿Cree Ud. que la globalización es un sostén fundamental de la nueva cultura organizacional en las empresas industriales?

TABLA N° 17

La globalización es un sostén de la nueva cultura

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Definitivamente si	92	47%
b) Definitivamente no	56	28%
c) No sabe, no opina	49	25%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

INTERPRETACIÓN

Con respecto a esta pregunta los encuestadores sugieren en un 47% que sí, ya que existe una gran incertidumbre entre los dueños, presidentes, gerentes, administradores y ejecutivos de las empresas sobre la globalización de los aspectos económicos, sociales y políticos que circundan la sociedad. Saben que tienen que ser globales para no estar en margen de la nueva perspectiva mundial, pero no saben si las

adecuadas. Por ello hace justo hacer un análisis de este aspecto que toca a todas las organizaciones.

Se han realizado diversos estudios sobre este nuevo fenómeno mundial y se puede llegar a conclusiones muy claras sobre el manejo que en la actualidad se le debe dar a la empresa para que esta no sea excluida del nuevo giro del mercado mundial. Una de las que debe poner en práctica es la implementación de ideas innovadoras, que sean atractivas para los clientes y para las personas que pueden ser potenciales compradores e inversionistas, hay que considerar el crédito de cualquier esfuerzo de globalización en términos de valor para los accionistas, no se puede medir el valor de la empresa según el porcentaje de ventas la creación de valor de sus recursos exige convertir la globalización en un punto diferencial y de ventaja, también se debe crear un marco conceptual para analizar administrar el proceso de globalización dentro de la organización esto con algunos aspectos generales que establezcan su funcionamiento.

6.2.18 Gerenciar exitosamente a la cultura organizacional

¿Cómo gerenciar la cultura organizacional exitosamente?

TABLA N° 18

Gerenciar exitosamente a la cultura organizacional

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Calidad y productividad	38	19%
b) Calidad empresarial	27	14%
c) Creatividad, tolerancia	45	23%
d) Liderazgo	37	19%
e) Todas las anteriores	50	25%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

INTERPRETACIÓN

Los encuestadores sugirieron en un 25% que todos los anteriores son necesarios para gerencial. La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Por ello, el punto central alrededor del cual gira el presente trabajo, es el estudio de la cultura organizacional como ventaja competitiva en un contexto social de las organizaciones. Además, de estudiar el cambio organizacional como piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones. Además del mejoramiento continuo de las organizaciones, también se consideró relevante estudiar la importancia de la gestión de recursos humanos en el avance de la tecnología.

De acuerdo a todos los enfoques señalados en el desarrollo del tema y donde se consideró relevante el siguiente planeamiento, la alta gerencia es responsable de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir son responsables de aprender, hoy más que nunca, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permiten capitalizar el conocimiento. Esta premisa se ha convertido recientemente en algo fundamental para el desarrollo de ventajas competitivas y la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante.



6.2.19 Existencia de trabajo en equipo en las organizaciones

¿Existe el trabajo en equipo en las organizaciones en el desarrollo de las empresas industriales?

TABLA N° 19
Existencia de trabajo en equipo en las organizaciones

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si existen	103	52%
b) No existen	57	29%
c) Desconocen	37	19%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

INTERPRETACIÓN

Hubo un 52% de los encuestados que dijeron que si existen. Este proceso no solo se centra en las empresas sino en todo tipo de organización gubernamental o no gubernamental (sin fines de lucro). Estos comentarios se exponen también en los medios masivos de comunicación, en cursos y conferencias en todo tipo de institución, asimismo se reconoce cada día más el carácter turbulento de la sociedad global, el nivel complejo e interactivo de las organizaciones que la conforman. El punto de partida para definir equipos es la noción de personas articulada con conjunto.

Una vez desarrolladas todas las palabras se establece un orden de prioridades. En los últimos tiempos encontrados cada vez más en primer término la palabra objetivos, que se reitera recurrentemente en casi todas las personas y subgrupos. O sea que la versión teológica esta nada vez más arraigada y esto surge en todo tipo de organización, no sólo empresas. Las personas curiosamente, aparecen en otro, secundarizada, incluidas dentro de los recursos como un recurso más o

no aparecen. Por eso hago énfasis en la inclusión de las personas en primer lugar. No son una novedad si no la esencia de la concepción del equipo. Sin personas no hay noción de equipo.

6.2.20 Influencia del control en la gestión

¿Diga Ud. en qué condiciones influyen el control en la gestión administrativa en el desarrollo de la empresa?

TABLA N° 20
Influencia del control en la gestión

ALTERNATIVAS	fi	%
a) El entorno	32	16%
b) Estructura de la organización	48	24%
c) El tamaño de la empresa	36	18%
d) Cultura de la empresa	25	13%
e) Todas las anteriores	56	28%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

INTERPRETACIÓN

Finalmente los encuestados sugirieron en un 28% todas las alternativas influyen el control en la gestión administrativa. El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y otra amplia desde la perspectiva, una perspectiva limitada bajo dos grandes perspectivas limitada, el control se concibe y otra amplia desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a de los resultados conseguimos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativo son, forma parte central de la acción de control. El control es una etapa primordial en la administración, pues aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección

eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Esto puede ser estable o dinámico, variante diligente o completamente atípico. En los objetivos de la empresa, ya sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y ambientales, la estructura de la organización, según sea, funcional o diversional, implica establecer variables distintas. Tamaño de la empresa, esta condición está relacionada con la centralización. La cultura de la empresa las relaciones humanas son muy importantes y se debe incentivar al personal que labora en la empresa.



VII. DISCUSIÓN

7.1 Análisis de los resultados

A continuación se muestran los resultados de interrelacionar la variable independiente que es efectos de la gestión administrativa con la variable dependiente que crecimiento en las empresas industriales.

Ya como ha sido establecido en los resultados de la encuesta a la que fueron sometidos los gerentes, es de tener presente que efectos de la gestión administrativa se maneja en un 93% sin embargo en donde se encuentran algunas deficiencias es en el crecimiento de las empresas industriales (7%). Es por ello que se sugiere a las gerentes y administradores de las diferentes oficinas de las empresas industriales, que deberían desarrollar mejor su control interno, obedeciendo para ello un plan que le sirva de guía durante un determinado periodo.

Otro aspecto a tener en consideración es el cumplimiento de las normas de control interno, pues estos son los que guían a las empresas que se dedican al sector industrial (36%). Es aquí donde los gerentes deben tener presente que uno de los aspectos que hace a las empresas industriales, para ser eficiente, es cumplir completamente con las Normas y procedimientos de control interno.

Otro aspecto relevante de la presente investigación es la interrelación de la variable independiente que es la gestión administrativa con la variable dependiente que es el crecimiento de las empresas. La enorme identificación que señalan este crecimiento (68%) es de suma importancia porque permite a los gerentes facilitarles una buena gestión.

Es pertinente hacer el análisis a la interrogante de la gerencia en cuanto a la gestión del clima organizacional, los cuales se puede observar una deficiencia en el desarrollo humano de los trabajadores de las empresas industriales (58%).

En lo que respecta a la capacitación de las empresas industriales, el factor principal de crecimiento de las empresas industriales, es alentador, puesto que casi el 100% de los gerentes manifestaron que existe claridad en los objetivos.

En cuanto al trabajo en equipo la características en la motivación y comportamiento organizacional para el crecimiento de las empresas industriales se encuentra el rubro atención a los usuarios, todos concluyen que toda empresa necesita mejor de atención, y las empresas que giran en torno a las empresas industriales, no escapan a ello, sostienen que requieren de mucha urgencia para un mejor grado de desarrollo (86%), puesto que tienen demanda.

7.2 Verificación de Hipótesis

En este capítulo para Verificar las hipótesis se usó la distribución cuadrada puesto que los datos disponibles para el análisis están distribuidos en frecuencias observadas. La estadística ji cuadrada es más adecuada para esta investigación porque las variables son cualitativas.

Hipótesis 1

H₀: La importancia del control interno es independiente al cumplimiento de los objetivos básicos de la empresa

H₁: La importancia del control constituye al cumplimiento de los objetivos básicos de la empresa.

Los datos han sido clasificados en una tabla de contingencia para probar la hipótesis, de independencia de criterios se ha considerado un nivel de significancia $\alpha = 0.005$ y 4 grados de libertad cuyo valor tabular es de $X^2_{(0.05,4)} = 9.488$ que luego será comparado con un ji cuadrado experimental para la aceptación o rechazo de la hipótesis nula.

Es importante tener un buen sistema de control interno	Se cumplen con los objetivos básicos de la Empresa			Total
	Si se cumplen	A medias	No se cumplen	
Definitivamente si	93	18	8	119
Definitivamente no	12	16	13	41
No sabe, No opina	17	12	8	37
Total	122	46	29	197

Estadística de prueba experimental:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 37.1176$$

El valor que alcanza ji cuadrada experimental es superior al valor tabular lo que permite que la hipótesis nula sea rechazada a un nivel de significancia de 5% por lo que se concluye que la importancia del control interno contribuye al cumplimiento de los objetivos básicos de la empresa.

Hipótesis 2

H₀: El impacto de la gestión del clima organizacional es independiente al desarrollo humano e los trabajadores e las empresas industriales de Lima Metropolitana.

H₁: El impacto de la gestión del clima organizacional contribuye al desarrollo humano de los trabajadores de las empresas industriales de Lima Metropolitana.

Los datos han sido clasificados en una tabla de unidimensional. Para probar la hipótesis, se ha considerado un nivel de significancia $\alpha = 0.05$ y 3 grados de libertad cuyo valor tabular es de $\chi^2_{(0.05,3)} = 7.815$ que luego será comparado con un ji cuadrado experimental para la aceptación o rechazo de la hipótesis nula.

Impacto de la Gestión del Clima Organizacional	El desarrollo humano tiene que ver con el desarrollo organizacional			Total
	Definitivamente si	Definitivamente no	No sabe/ no Opina	
	Poco	20	4	
Ni mucho, ni poco	35	8	3	46
En gran medida	19	3	5	27
En buena medida	69	17	6	92
Total	143	32	22	197

Estadística de prueba experimental:

$$X^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 2.2554$$

El valor que alcanza ji cuadrada experimental es inferior al valor tabular lo que permite que la hipótesis nula sea aceptada a un nivel de significancia de 5% y se concluye que el impacto de la gestión del clima organizacional es independiente al desarrollo humano de los trabajadores de las empresas industriales de Lima Metropolitana.

Hipótesis 3

H₀: La capacitación en las empresas industriales no contribuye al cambio en el desarrollo organizacional

H₁: La capacitación en las empresas industriales contribuye al cambio en el desarrollo organizacional

Los datos han sido clasificados en una tabla de contingencia para probar la hipótesis, de independencia de criterios, mediante la ji cuadrada. Considerado un nivel de significancia $\alpha = 0.05$ y 4 grados de libertad cuyo valor tabular es de $X^2_{(0.05,4)} = 9.488$ que luego será comparado con el ji cuadrado experimental para la aceptación o rechazo de la hipótesis nula.

La capacitación es importante	Existen cambios en la empresa para su desarrollo organizacional			Total
	En su totalidad	Casi en su totalidad	No sea en su totalidad	
Definitivamente si	75	20	8	103
Definitivamente no	30	14	12	56
No sabe/ No opina	19	10	9	38
Total	124	44	29	197

Estadística de prueba experimental:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 11.3968$$

El valor que alcanza ji cuadrada experimental es superior al valor tabular lo que permite que la hipótesis nula sea aceptada a un nivel de significancia de 5% y se concluye que la capacitación en las industriales contribuye en el desarrollo organizacional de estas empresas.

Hipótesis 4:

H₀: El trabajo en equipo es independiente a la motivación y el comportamiento organizacional para el desarrollo de las empresas industriales de Lima Metropolitana

H₁: El trabajo en equipo influye en la motivación y el comportamiento organizacional para el desarrollo de las empresas industriales de Lima Metropolitana

Los datos han sido clasificados en una tabla de contingencia para probar la hipótesis, de independencia de criterios, mediante la ji cuadrada. Considerado un nivel de significancia $\alpha = 0.05$ y 4 grados de libertad cuyo valor tabular es de $\chi^2_{(0.05,4)} = 9.488$ que luego será comparado con el ji cuadrado experimental para la aceptación o rechazo de la hipótesis nula.

Existe trabajo de equipo en las empresas	La motivación y el comportamiento contribuyen al desarrollo organizacional			Total
	Definitivamente si	Definitivamente no	No sabe/ No opina	
El entorno	13	11	8	32
Estructura de la organización	33	9	6	48
Tamaño de la empresa	23	5	8	36
Cultura de la empresa	10	7	8	25
Todas las anteriores	20	33	3	56
Total	99	65	33	197

Estadística de prueba experimental:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 14.0124$$

El valor que alcanza ji cuadrada experimental es superior al valor tabular lo que permite que la hipótesis nula sea rechazada a un nivel de significancia de 5% por lo que se concluye que el trabajo en equipo influye en la motivación y el comportamiento organizacional para el desarrollo de las empresas industriales de Lima Metropolitana.

7.3 Conclusiones y Recomendaciones

7.3.1 Conclusiones

- a)** Ha quedado demostrado que la importancia del control interno contribuye al cumplimiento de los objetivos básicos de la empresa.
- b)** Del mismo modo, ha quedado demostrado también que el impacto de la gestión del clima organizacional contribuye al desarrollo humano de los trabajadores de las empresas industriales.
- c)** La investigación demostró que la capacitación en las empresas industriales de Lima Metropolitana, contribuye a cambio en el desarrollo organizacional.
- d)** Igualmente, la investigación demostró que el trabajo en equipo influye en la motivación y el comportamiento organizacional para el desarrollo de las empresas industriales.
- e)** Finalmente, la investigación ha demostrado que los efectos de la gestión administrativa contribuyen en el crecimiento de las empresas industriales de Lima Metropolitana.
- f)** Ya como ha sido establecido en los resultados de la encuesta a la que fueron sometidos los gerentes, es de tener presente que los efectos de la gestión administrativa se maneja en un 93% sin embargo en donde se encuentran algunas deficiencias es en el crecimiento de las empresas industriales (7%).



7.3.2 Recomendaciones

- a) Se sugiere a las gerentes y administradores de las diferentes oficinas de las empresas industriales, que deberían desarrollar mejor su control interno, obedeciendo para ello un plan que le sirva de guía durante un determinado periodo.

- b) Es recomendable que los planes de estudio de los niveles universitarios incluyeran conocimientos de las normas y del proceso de certificación en estándares internacionales y de ser posible, los lineamientos para que los egresados de centros posible, los lineamientos para que los egresos de centros educativos sean capaces de entrar sin problemas en el proceso de auditorías de procesos de calidad de empresas basados en normas internacionales de estandarización.



VIII. REFERENCIALES

BECKHARD, Richard (1982) **DESENVOLVIMIENTO ORGANIZACIONAL, ESTRATEGIAS Y MODELOS**, Editorial Edgar Bhucher, Sao Paulo – Brasil,

CHIVANATO, Idalberto (1988), **INSTRUCCIÓN A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN** 5ta Edición Mc Graw – Hill, Sao Paulo – Brasil, pp. 687.

FREDERICK WINSLOW TAYLOR (1976) **PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA**, Editorial Herrero Hnos, México, Pp. 502.

FREC, Wendell y Cecil H. Bil (1989) **DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LAS INTERVENCIONES DE LA CIENCIA PARA MEJORAR LA ORGANIZACIÓN**. Editorial Prentice – mayo, California – EE. UU., pp 328

GILES, B. V. H (1987) **INDUSTRIA Y PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**, Editorial Mc Graw – Hill Book co,

GREINER, Larry E (1993). **EVOLUCIÓN Y EVOLUCIONES COMO CRECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES**, Harvard bussiness review, EE.UU, 3era, Edición pp, 580.

HALLER GILMER, B Von (1986), **TRATADO DE PSICOLOGÍA EMPRESARIAL**, Tomo I. Psicología de la Organizacional, Ediciones Martínez Roca S.A. Barcelona – España, pp, 405.

HAROLD KOONTZ (1995) **ENFOQUES EN LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN**, Harvard Business Review, Julio – Editorial CECE, pp.



HERSEY, Paúl y Kenneth H. BLANCHARD (1989) PSICOLOGÍA PARA ADMINISTRADORES DE EMPRESAS: UNA UTILIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Sao Paulo – Brasil.

LAWRENCE, Paul R. Jjay W. LORSECH (1987) LA ORGANIZACIÓN HUMANA: SU ADMINISTRACIÓN Y VALOR, Nueva York. Editorial Mc. Graw – Hill.

RANDALL, Lyman K. (1985), PREGUNTAS Y RESPUESTAS TENTATIVAS SOBRE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, California – EE.UU, Volumen 13, pp. 210

REYES PONCE, Agustín (1981) ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, Teoría y Práctica. Editorial Limusa. México, .pp 550

ROSENBERG, Jerry M. (2003) DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS, pp, 608

VENÍS, Warren (1989) DESARROLLO ORFANIZACIONAL: SU NATURALEZA, ORIGEN Y PERSPECTIVAS, Editorial Addison – Wesley EE.UU, pp. 420



IX. APÉNDICE

A handwritten signature or set of initials in the bottom right corner of the page, appearing to be 'RPR' with a stylized flourish.

9.1 CUESTIONARIO

1. ¿Es importante tener un buen sistema de control interno para efectos de gestión administrativa para el desarrollo de las organizaciones industriales?

a) Definitivamente si	()	c) No sabe/ no opina	()
b) Definitivamente no	()		

2. ¿Diga Ud. si existe una administración en el análisis de gestión administrativa?

a) Si existe	()	c) No sabe/ no opina	()
b) No existe	()		

3. ¿Diga Ud. si la cantidad y desarrollo organizacional se mide a través de la certificación de calidad y de que ISO es?

a) ISO 9000	()	c) ISO 5000	()
b) ISO 8000	()	d) ISO 8001	()

4. ¿Cree Ud. que haya un cambio en el desarrollo organizacional para efectos en la gestión administrativa?

a) En su totalidad	()	c) No se da en su totalidad	()
b) Casi en su totalidad	()		

5. ¿Qué elementos permanentes permiten las organizaciones para el desarrollo organizacional?

a) Conceptos	()	d) Práctica	()
b) Valores	()	e) Todas las anteriores	()
c) Percepciones	()		

6. ¿Diga usted si el desarrollo organizacional es desarrollo humano en las empresas industriales?

a) Definitivamente si	()	c) No sabe/ no opina	()
b) Definitivamente no	()		

7. ¿A nivel organizacional diga Ud., si, se están cumpliendo en forma total con los objetivos básicos del desarrollo organizacional?
- a) Si se están cumpliendo () c) No se cumplen ()
b) Se cumplen a medias ()
8. ¿La motivación y el comportamiento organizacional son un complemento en el desarrollo de las empresas industriales?
- a) Definitivamente si () c) No sabe/ No opina ()
b) Definitivamente no ()
9. ¿Qué papel cumple el gerente como líder del proceso de cambio organizacional?
- a) Bueno () c) Irregular ()
b) Más o menos ()
10. ¿Cree Ud. que los cambios se originan por la interacción de fuerzas?
- a) Endógenas () d) Ninguna de las
b) Exógenas () Anteriores ()
c) Endógenas y exógenas ()
11. ¿Diga Ud. cuáles son los principales cimientos de la plataforma de negocios en el desarrollo de las empresas industriales?
- a) Idea () d) Desarrollo
b) Productos / Servicio () Organizacional ()
c) Mercado () e) Todas las anteriores ()
12. ¿Cómo fue el impacto de la gestión del clima en el desarrollo organizacional?
- a) Poco impacto () c) En gran medida ()
b) Ni mucho, ni poco () d) En buena medida ()



13. ¿Cree Ud. que la globalización afectara en forma total a cambios en la gestión administrativa para el desarrollo de las empresas industriales?
- a) Definitivamente si () c) No sabe, no opina ()
b) Definitivamente no ()
14. ¿Diga Ud. si se realizan gestión del cambio en el desarrollo de las empresas industriales?
- a) Si se realizan () d) Desconocen que se realizan ()
b) Se realizan a medias ()
c) No se realizan ()
15. ¿La captación en la empresa es importante para el desarrollo en las organizaciones industriales?
- a) Definitivamente si () c) No sabe, no opina ()
b) Definitivamente no ()
16. ¿Qué es lo que ha motivado a las organizaciones a realizar cambios en sus procesos productivos y cambios en sus estrategias de negocios?
- a) Plantear la situación de los miembros de la organización ()
b) Convencer al personal ()
c) Levantamiento de tecnologías ()
d) Todas las anteriores ()
17. ¿Cree Ud. que la globalización es un sostén fundamental de la nueva cultura organizacional en las empresas industriales?
- a) Definitivamente si () c) No sabe, no opina ()
b) Definitivamente no ()
18. ¿Cómo gerenciar la cultura organizacional exitosamente?
- a) Calidad y productividad () d) Liderazgo ()
b) Calidad empresarial () e) Todas las anteriores ()
c) Creatividad, tolerancia ()



19. ¿Existe el trabajo en equipo en las organizaciones en el desarrollo de las empresas industriales?
- a) Si existen () c) Desconocen ()
b) No existen ()
20. ¿Diga Ud. en qué condiciones influyen el control en la gestión administrativa en el desarrollo de empresa?
- a) El entorno () c) El tamaño de la empresa()
b) Estructura de la organización () d) Cultura de la empresa ()
e) Todas las anteriores ()



9.2 TABLAS

TABLA N° 01

La importancia de tener un buen sistema de control

ALTERNATIVAS	Fi	%
a) Definitivamente si	119	60%
b) Definitivamente no	41	21%
c) No sabe/ no opina	37	19%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios.

TABLA N° 02

Existencia de una re administración en el análisis de gestión

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si existe	111	56%
b) No existe	49	25%
c) No sabe/ no opina	37	19%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios.

TABLA N° 03

La calidad y el desarrollo se miden a través de la certificación y el ISO

ALTERNATIVAS	fi	%
a) ISO 9000	61	31%
b) ISO 8000	58	29%
c) ISO 5000	41	21%
d) ISO 8001	37	19%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios.

TABLA N° 04

Hay un cambio en el desarrollo organizacional

ALTERNATIVAS	fi	%
a) En su totalidad	124	63%
b) Casi en su totalidad	44	22%
c) No se fa en su totalidad	29	15%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

TABLA N° 05

Elemento que permiten el desarrollo organizacional

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Conceptos	19	10%
b) Valores	23	12%
c) Perceptivos	41	20%
d) Práctica	31	16%
e) Todas las anteriores	33	42%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

TABLA N° 06

El desarrollo organizacional es desarrollo humano en las empresas industriales

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Definitivamente si	143	73%
b) Definitivamente no	32	16%
c) No sabe / no Opina	22	11%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

TABLA N° 07

El cumplimiento de los objetivos básicos del desarrollo organizacional

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si se están cumpliendo	122	62%
b) Se cumplen a medias	46	23%
c) No se cumplen	29	15%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

TABLA N° 08

La motivación y el comportamiento organizacional

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Definitivamente si	119	60%
b) Definitivamente no	45	23%
c) No sabe/ no opina	33	17%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

TABLA N° 09

El papel del gerente como líder

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Bueno	127	65%
b) Más o menos	40	20%
c) Irregular	30	15%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

TABLA N° 10**Los cambios se originan por la interacción de fuerzas**

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Endógenas	51	26%
b) Exógenos	46	23%
c) Endógenas y Exógenos	63	32%
d) Ninguna de las anteriores	37	19%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

TABLA N° 11**Los principios cimientos de negocios**

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Idea	17	8%
b) Productos / Servicios	44	22%
c) Mercado	33	17%
d) Desarrollo organizacional	29	15%
e) Todas las anteriores	74	38%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

TABLA N° 12**El impacto de la gestión del clima en el desarrollo organizacional**

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Poco impacto	32	16%
b) Ni mucho, ni poco	46	23%
c) En gran medida	27	14%
d) En buena medida	92	47%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

TABLA N° 13

El efecto de la globalización en los cambios

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Definitivamente si	105	53%
b) Definitivamente no	55	28%
c) No sabe, No opina	37	19%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

TABLA N° 14

La gestión del cambio en el desarrollo industrial

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si se realizan	81	41%
b) Se realizan a medias	49	25%
c) No se realizan	38	19%
d) Desconocen que se realizan	29	15%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

TABLA N° 15

La capacitación en la empresa

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Definitivamente si	103	53%
b) Definitivamente no	56	28%
c) No sabe, no opina	38	19%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

TABLA N° 16

Lo que motiva a las organizaciones a realizar cambios

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Plantear la situación de los miembros de la organización	21	11%
b) Convencer al personal	39	20%
c) Levantamiento de las tecnologías	34	17%
d) Todas las anteriores	103	52%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

TABLA N° 17

La globalización es un sostén de la nueva cultura

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Definitivamente si	92	47%
b) Definitivamente no	56	28%
c) No sabe, no opina	49	25%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

TABLA N° 18

Gerenciar exitosamente a la cultura organizacional

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Calidad y productividad	38	19%
b) Calidad empresarial	27	14%
c) Creatividad, tolerancia	45	23%
d) Liderazgo	37	19%
e) Todas las anteriores	50	25%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

TABLA N° 19

Existencia de trabajo en equipo en las organizaciones

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si existen	103	52%
b) No existen	57	29%
c) Desconocen	37	19%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

TABLA N° 20

Influencia del control en la gestión

ALTERNATIVAS	fi	%
a) El entorno	32	16%
b) Estructura de la organización	48	24%
c) El tamaño de la empresa	36	18%
d) Cultura de la empresa	25	13%
e) Todas las anteriores	56	28%
TOTAL	197	100

Fuente: Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

X. ANEXOS

A handwritten signature or set of initials in the bottom right corner of the page, consisting of several overlapping loops and lines.

10.1 GRÁFICOS

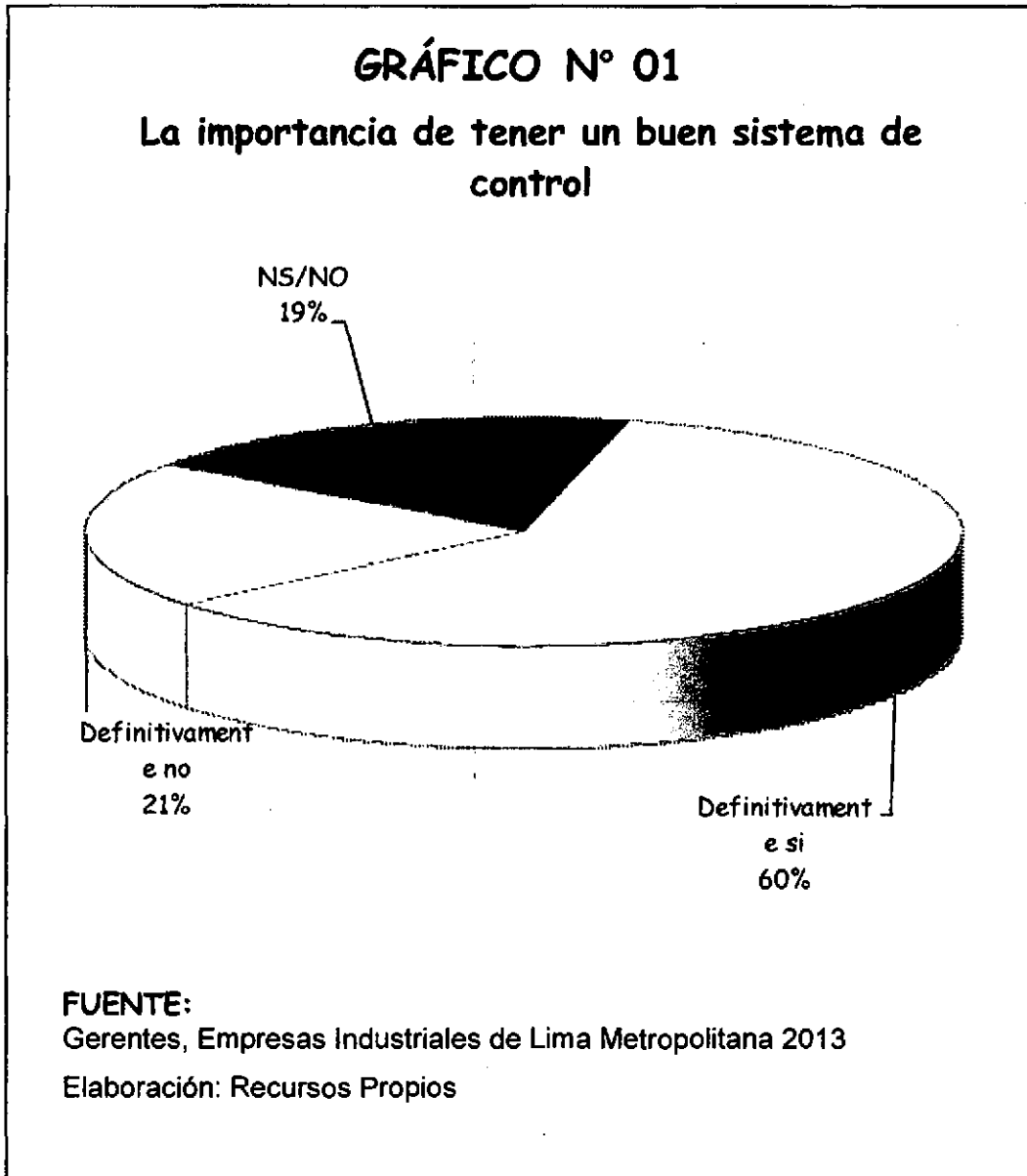
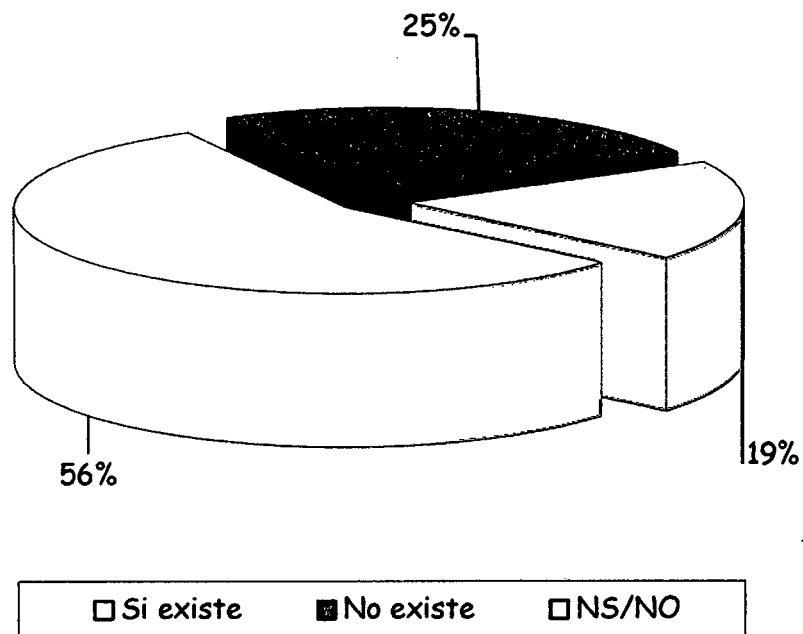


GRÁFICO N° 02

Existencia de una re administración en el análisis de gestión

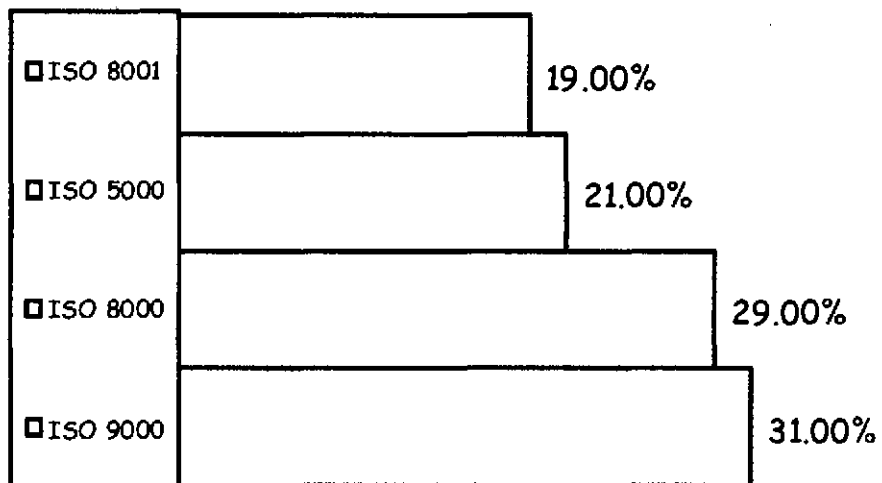
**FUENTE:**

Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

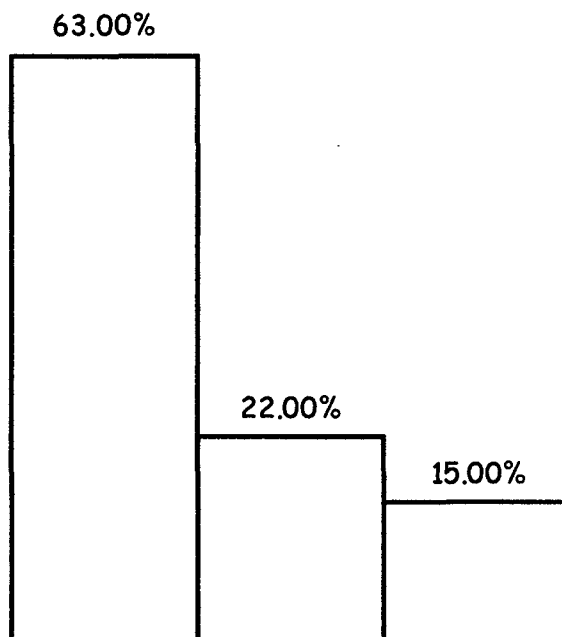
GRÁFICO N° 03

La calidad y el desarrollo se miden a través
de la certificación y el ISO

**FUENTE:**

Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

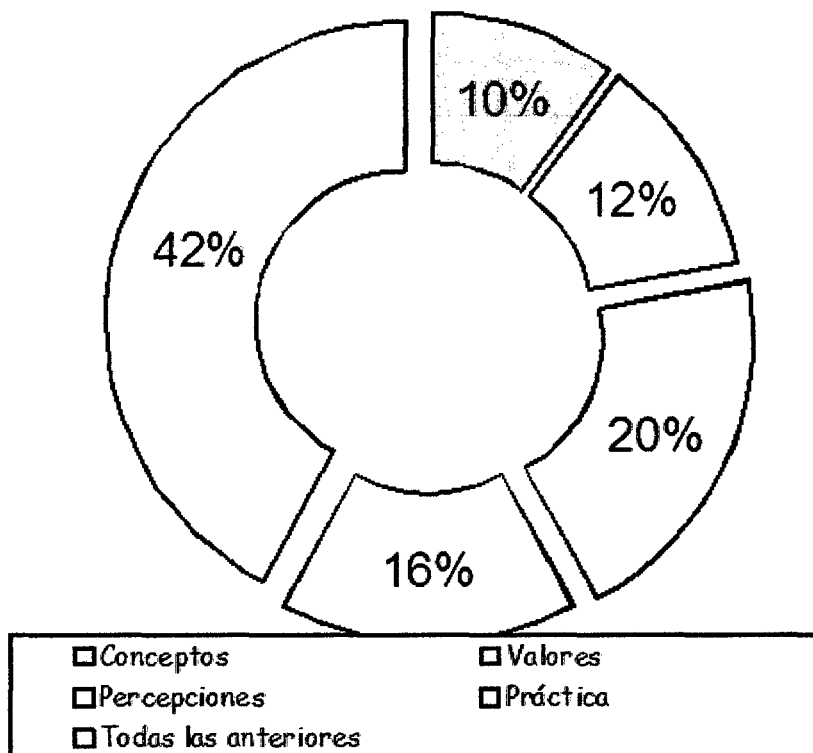
GRÁFICO N° 04**Hay un cambio en el desarrollo organizacional**

<input type="checkbox"/> En su totalidad	<input type="checkbox"/> Casi en totalidad
<input type="checkbox"/> No se da en su totalidad	

FUENTE:

Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

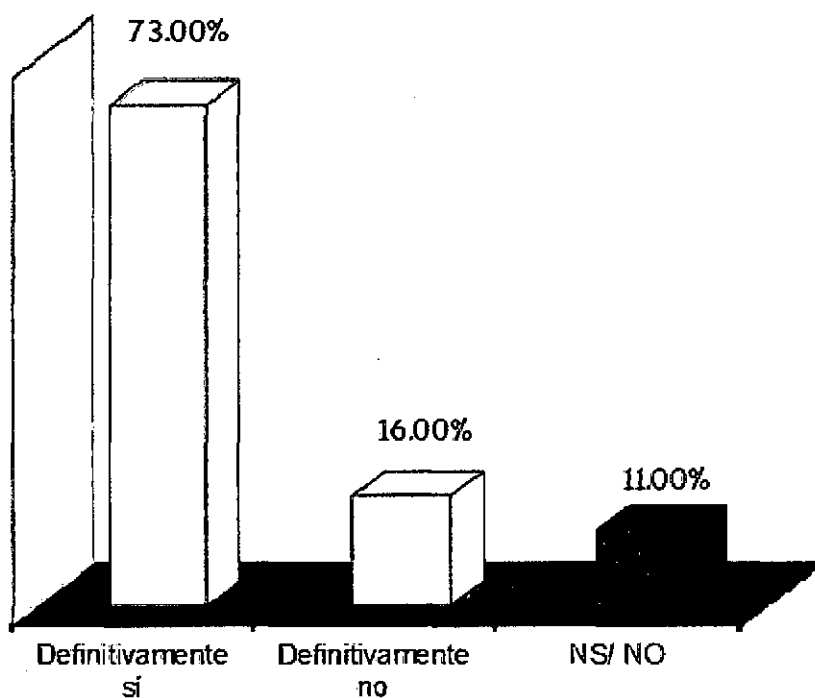
GRÁFICO N° 05**Elementos que permiten el desarrollo organizacional****FUENTE:**

Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

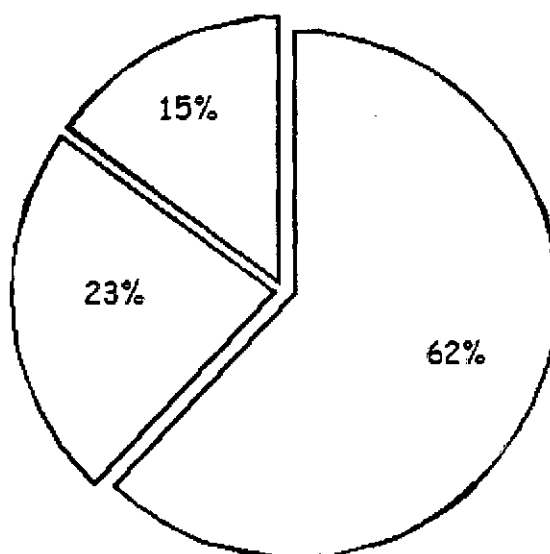
GRÁFICO N° 06

El desarrollo organizacional es desarrollo humano en las empresas industriales

**FUENTE:**

Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

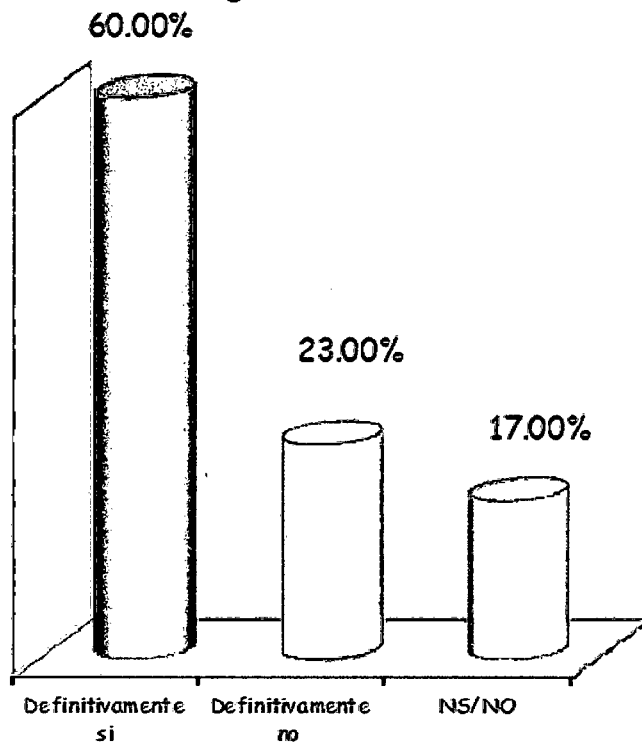
GRÁFICO N° 07**El cumplimiento de los objetivos básicos del desarrollo organizacional**

- Si se están cumpliendo
- Se cumplen a medias
- No se cumplen

FUENTE:

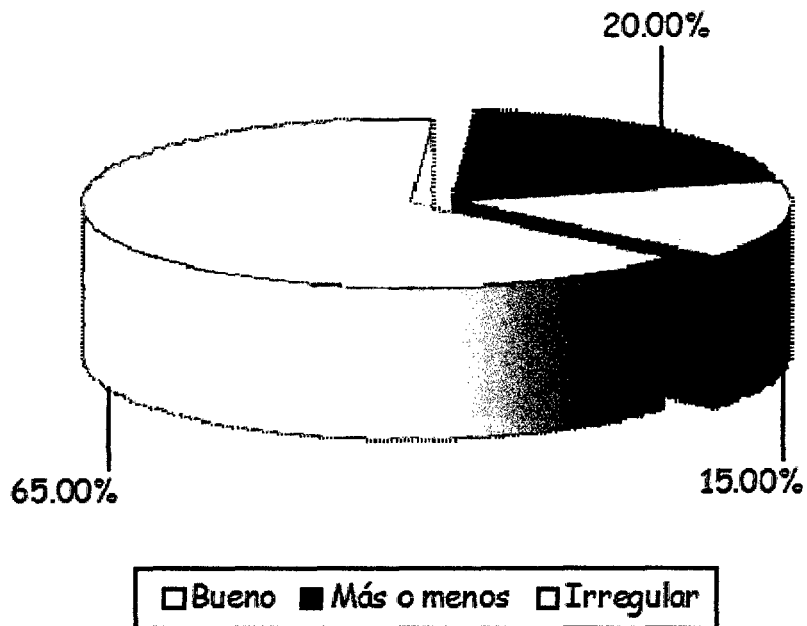
Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana

2013 Elaboración: Recursos Propios

GRÁFICO N° 08**La motivación y el comportamiento organizacional****FUENTE:**

Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

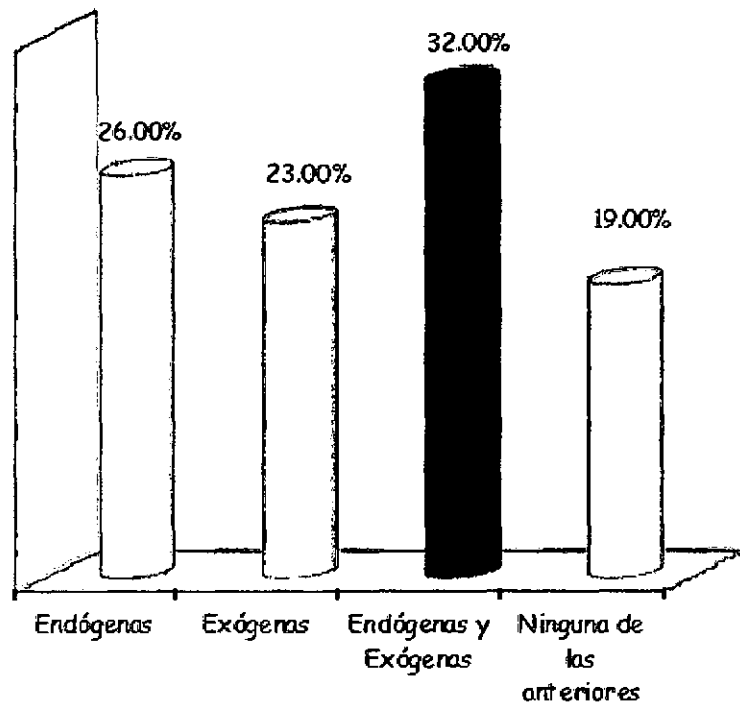
Elaboración: Recursos Propios

GRÁFICO N° 09**El papel del gerente como líder****FUENTE:**

Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

GRÁFICO N° 10
Los cambios se originan por la interacción
de fuerzas



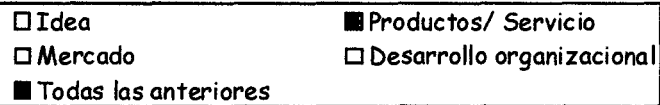
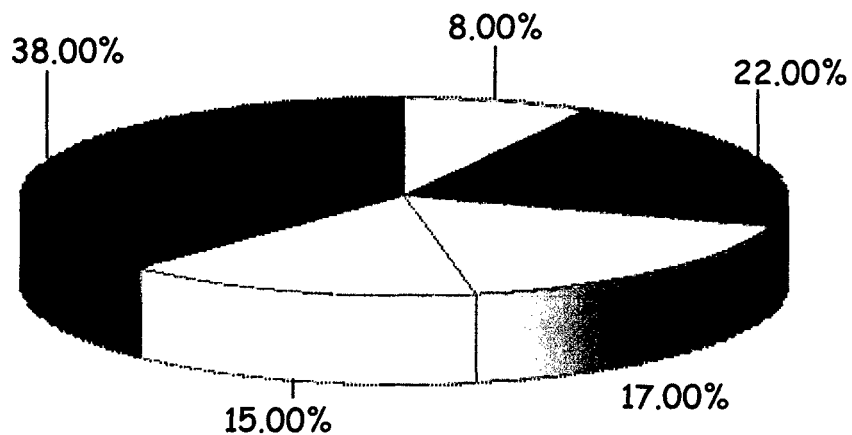
FUENTE:

Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

GRÁFICO N° 11

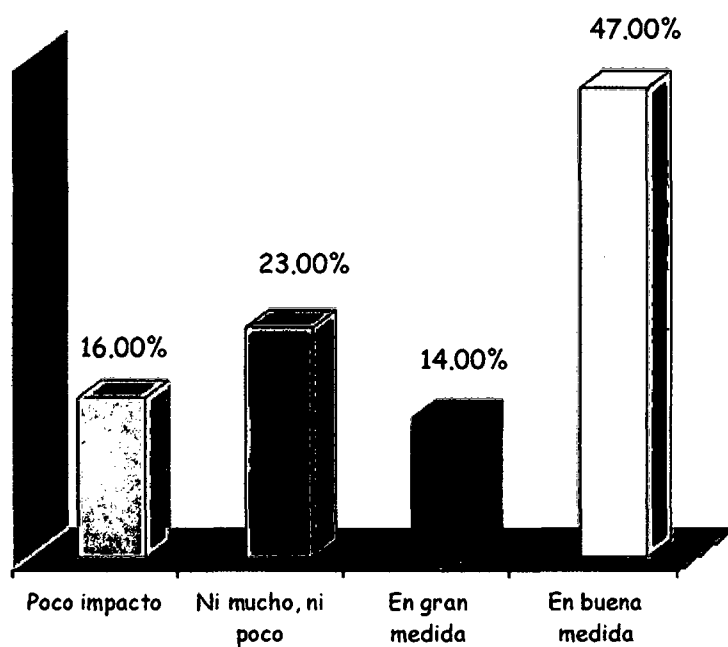
Los principales cimientos de negocios



FUENTE:

Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

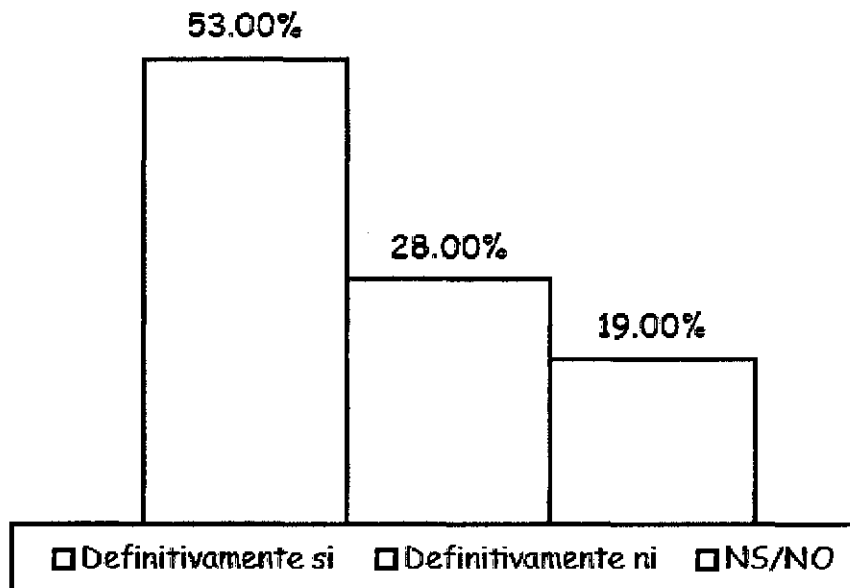
Elaboración: Recursos Propios

GRÁFICO N° 12**El impacto de la gestión del clima en el desarrollo organizacional****FUENTE:**

Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

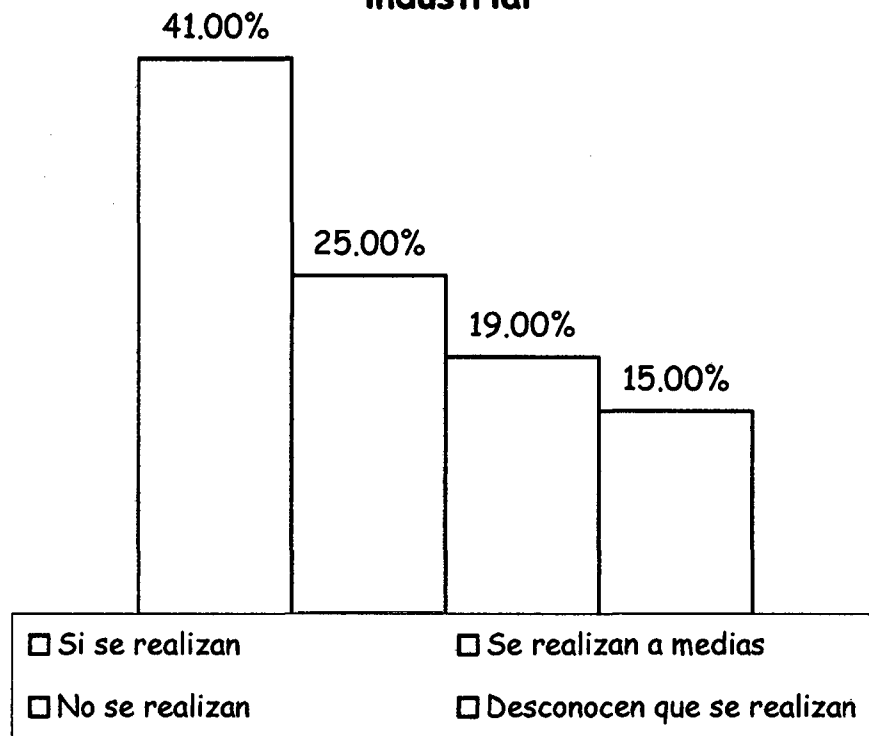
GRÁFICO N° 13
El efecto de la globalización en los cambios



FUENTE:

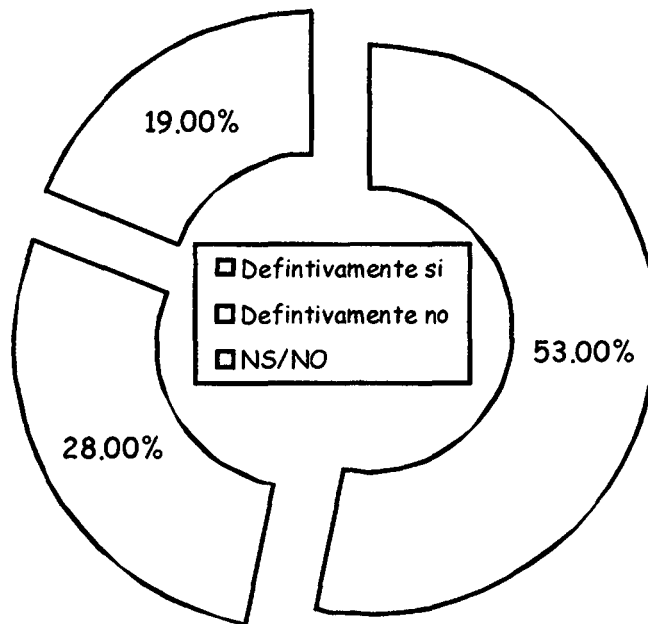
Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

GRÁFICO N° 14**La gestión del cambio en el desarrollo industrial****FUENTE:**

Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

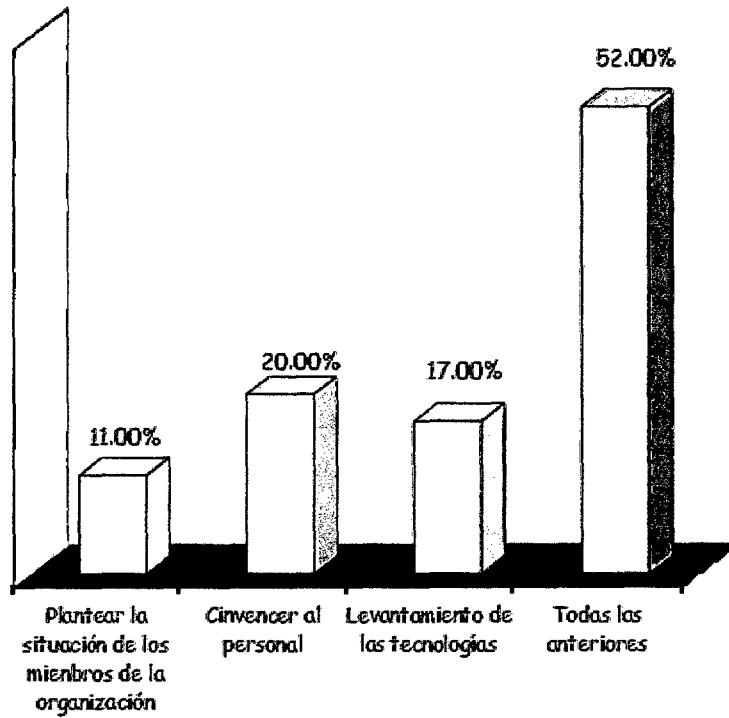
Elaboración: Recursos Propios

GRÁFICO N° 15**La capacitación en la empresa****FUENTE:**

Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

GRÁFICO N° 16
Lo que motiva a las organizaciones a realizar cambios



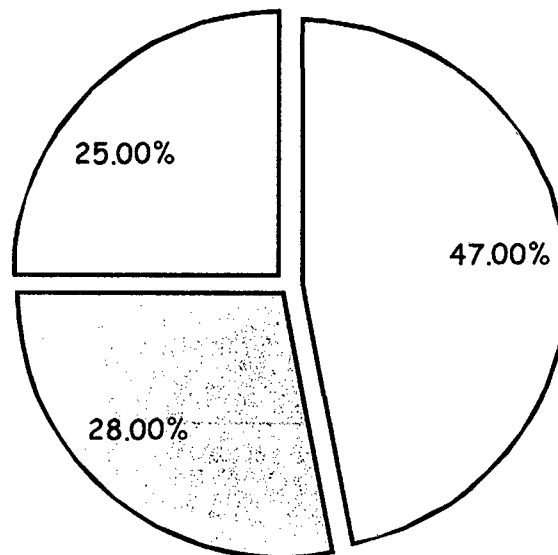
FUENTE:

Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

GRÁFICO N° 17

La globalización es un sostén de la nueva cultura



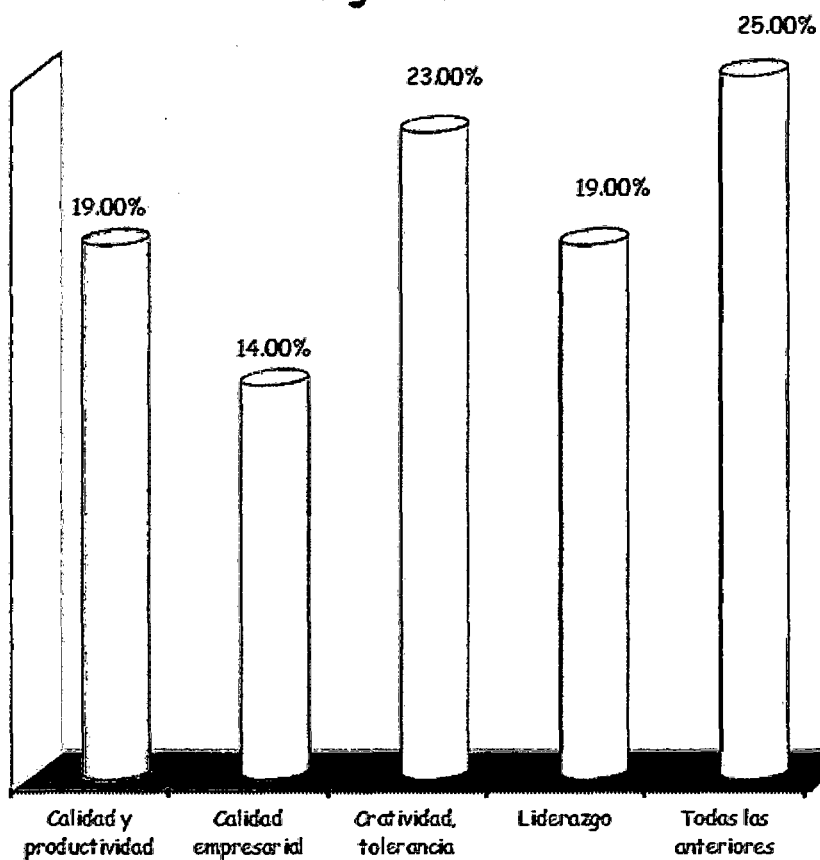
Definitivamente si Definitivamente no NS/NO

FUENTE:

Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

GRÁFICO N° 18
Gerenciar exitosamente a la cultura
organizacional



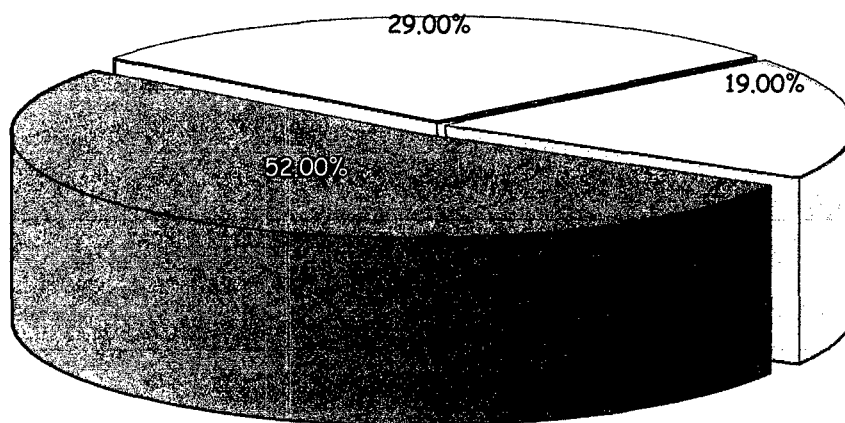
FUENTE:

Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios

GRÁFICO N° 19

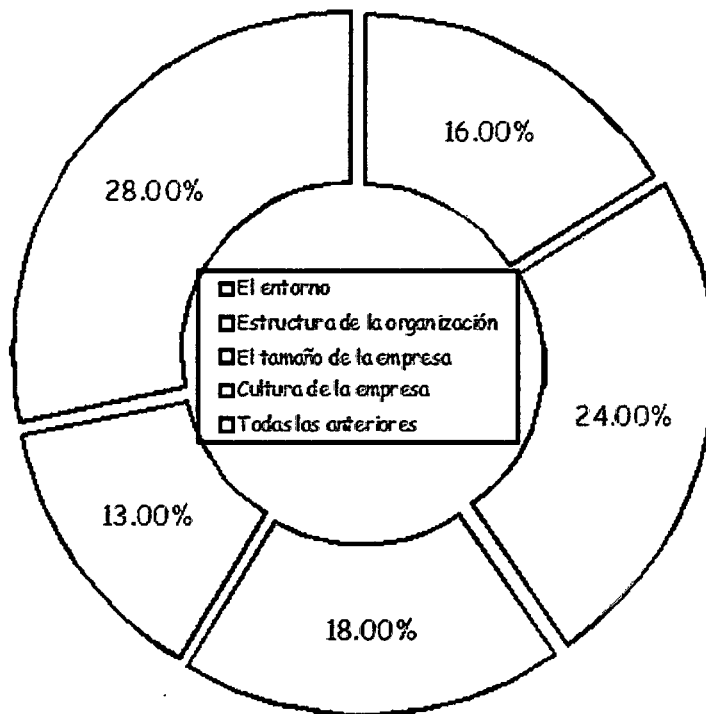
Existencia de trabajo en equipo en las organizaciones



Si existen No existen Desconocen

FUENTE:
Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013
Elaboración: Recursos Propios

GRÁFICO N° 20
Influencia del control en la gestión



FUENTE:

Gerentes, Empresas Industriales de Lima Metropolitana 2013

Elaboración: Recursos Propios