



Universidad
Norbert Wiener

FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y
COMPETITIVIDAD

Tesis

Balanced Scorecard para la optimización de la gestión
administrativa en una empresa del rubro construcción, Lima
2022

Para optar título de licenciada en Administración y Dirección de
Empresas

AUTORA

Br. Diaz Inga, Micaela María

ORCID

0000-0003-4210-1734

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD

Sociedad y transformación digital

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD

Gestión, negocios y tecnociencias

LIMA – PERÚ

2022

Miembros del jurado

Presidente del Jurado

.....

Secretario

.....

Vocal

.....

Asesor metodológico

Dr. David Flores Zafra

ORCID: 0000-0001-5846-325X

Asesor temático

Dr. Percy Junior Castro Mejía

ORCID: 0000-0002-5345-5098

Dedicatoria

A mis padres y hermanos, por inculcarme los valores que me diferencian y lo más importante a ser perseverante para alcanzar las metas a lo largo de mi vida. También a todas las personas que me prestaron su ayuda, gracias por sus consejos y la motivación que me dieron aliento para alcanzar los objetivos que me propuse.

Agradecimiento

Agradezco a la Universidad Norbert Wiener por la enseñanza que me brindaron. También les agradezco por permitirme compartir logros y alegrías con maravillosos amigos.

Declaración de autoría

 Universidad Norbert Wiener	DECLARACIÓN DE AUTORIA		
	CÓDIGO: UPNW-EES- FOR-017	VERSIÓN: 01 REVISIÓN: 01	FECHA: 24/06/2022

Yo, Diaz Inga, Micaela María estudiante de la escuela académica profesional de Negocios y Competitividad de la Universidad Privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: “Balanced Scorecard para la optimización de la gestión administrativa en una empresa del rubro construcción, Lima 2022” para la obtención del Título Profesional Administración y dirección de empresas es de mi autoría y declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Autorizo a que mi trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. De encontrarse uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente y/o autor, me someto a las sanciones que determina los procedimientos establecidos por la UPNW.



Firma

Diaz Inga, Micaela María

DNI: 70208562



Huella

Lima, 24 de junio de 2022

Índice

	Pág.
Carátula	i
Miembros del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autoría	v
Índice	vi
Resumen	xi
Abstract	xii
I. INTRODUCCIÓN	13
II. MÉTODO	31
2.1 Enfoque, tipo, diseño, sintagma y métodos	31
2.2 Población, muestra y unidades informantes	33
2.3 Categorías, subcategorías apriorísticas y emergentes	34
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	35
III. RESULTADOS	39
3.1 Descripción de resultados cuantitativos	39
3.2 Descripción de resultados cualitativos	47
3.3 Diagnóstico	53
3.4 Propuesta	57
3.4.1 Priorización de los problemas	57
3.4.2 Consolidación del problema	57
3.4.3 Fundamentos de la propuesta	57
3.4.4 Categoría solución	58
3.4.5 Direccionalidad de la propuesta	58
3.4.6 Actividades y cronograma	60
IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
4.1 Discusión	61
4.2 Conclusiones	64

4.3 Recomendaciones	65
REFERENCIAS	66
ANEXOS	74
Anexo 1: Matriz de investigación	75
Anexo 2: Evidencias de la propuesta	76
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	89
Anexo 4: Instrumento cualitativo	91
Anexo 5: Base de datos	93
Anexo 6: Transcripción de las entrevista o informe del análisis documental	94
Anexo 7: Pantallazos del Atlas. Ti	108
Anexo 8: Ficha de validación de la propuesta	110
Anexo 9: Ficha de evaluación de tesis holística	116
Anexo 10: Resultado Turnitin	120
Anexo 11: Matrices de trabajo	125

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Categorización	35
Tabla 2 Expertos que validaron el instrumento	37
Tabla 3 Expertos que validaron la propuesta	37
Tabla 4 Análisis de confiabilidad	38
Tabla 5 Frecuencias y porcentajes de la subcategoría proceso administrativo.	39
Tabla 6 Frecuencias y porcentajes de la subcategoría recursos disponibles	40
Tabla 7 Frecuencias y porcentajes de la subcategoría dimensiones estructurales	42

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1 Diagrama Ishikawa	15
Figura 2 Perspectivas del Balanced Scorecard	23
Figura 3 Etapas del proceso administrativo	27
Figura 4 Frecuencias y porcentajes de la subcategoría proceso administrativo.	39
Figura 5 Frecuencias y porcentajes de la subcategoría recursos disponibles.	41
Figura 6 Frecuencias y porcentajes de la subcategoría dimensiones estructurales.	42
Figura 7 Pareto de la categoría gestión administrativa.	45
Figura 8 Análisis cualitativo de la subcategoría proceso administrativo	47
Figura 9 Análisis cualitativo de la subcategoría recursos disponibles	49
Figura 10 Análisis cualitativo de la subcategoría dimensiones estructurales	51
Figura 11 Análisis mixto de la categoría gestión administrativa	53
Figura 12 Nube de palabras	56

Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1 Pareto de la categoría gestión administrativa	44
Cuadro 2 Matriz de direccionalidad de la propuesta	59
Cuadro 3 Actividades, cronogramas, responsables, presupuestos y evidencias	60

Resumen

La investigación tuvo como objetivo proponer “Balanced Scorecard para la optimización de la gestión administrativa en una empresa del rubro construcción, Lima 2022”. El desarrollo de la investigación es de tipo proyectivo y comprensivo, de carácter holístico, para la recopilación de datos se usó la encuesta a 40 trabajadores de una empresa constructora y entrevista a 04 miembros de las gerencias de cada área administrativa.

Los resultados demuestran que la organización presenta problemas en los procesos, en la asignación de recursos, y en general en la gestión administrativa. Al respecto, la propuesta de implementar el Balanced Scorecard como herramienta de gestión para mejorar la dirección y control de organización, es viable. Esta herramienta, otorga una visión general del estado de la empresa y el correcto desarrollo de las actividades en relación a las estrategias planteadas. Además, ayuda a identificar cuáles son los puntos débiles que se necesitan reforzar para alcanzar los objetivos, en ese mismo sentido, es recomendable establecer las estrategias tomando en cuenta las perspectivas: (a) financieras; (b) clientes; (c) procesos internos; (d) aprendizaje y crecimiento; con el fin de que la implementación sea efectiva. Se concluyó que, es indispensable mantener y actualizar el Balanced Scorecard como modelo de gestión, para ello es importante realizar capacitaciones al personal sobre el funcionamiento, así llegar a todos los niveles de la empresa y asegurar la contribución de valor, beneficiando competitividad interna y externa.

Palabras clave: Balanced Scorecard, Gestión administrativa, Procesos administrativos, Recursos disponible, Administración.

Abstract

The objective of the research was to propose "Balanced Scorecard for the optimization of administrative management in a company in the construction sector, Lima 2022". The development of the research is of a projective and comprehensive type, of a holistic nature, for data collection the survey of 40 workers of a construction company and interviews with 04 members of the managements of each administrative area were used.

The results show that the organization presents problems in the processes, in the allocation of resources, and in general in the administrative management. In this regard, the proposal to implement the Balanced Scorecard as a management tool to improve the direction and control of the organization is feasible. This tool provides a general vision of the state of the company and the correct development of the activities in relation to the proposed strategies. In addition, it helps to identify the weak points that need to be reinforced to achieve the objectives, in the same sense, it is advisable to establish strategies taking into account the perspectives: (a) financial; (b) clients; (c) internal processes; (d) learning and growth; for the implementation to be effective. It was concluded that it is essential to maintain and update the Balanced Scorecard as a management model, for this it is important to train personnel on the operation, thus reaching all levels of the company and ensuring the contribution of value, benefiting internal and external competitiveness.

Keywords: Balanced Scorecard, Administrative management, Administrative processes, Available resources, Administration.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la gestión administrativa está siendo de mayor importancia para las empresas, debido a que, nos permite planificar y tener una visión más organizada e inequívoca del desarrollo de la organización. A nivel internacional, en Argentina, según la Editorial Etecé (2021), la gestión está íntimamente relacionada con el control y la retroalimentación en el proceso administrativo. Asimismo, manejando de manera oportuna la información que se obtiene a través de la evaluación del desempeño de la organización, se puede tomar decisiones racionales, por ende, se tendrá una mayor probabilidad de que éstas tengan éxito. En tanto, el liderazgo empresarial no es muy diferente del liderazgo político de cualquier país, a pesar de que ambos manejan factores y principios muy diferentes.

La revista ecuatoriana Visionario digital, menciona que, en los diferentes periodos históricos muchos autores indican que, la evolución de la administración es importante tanto para una empresa como para la sociedad. Estudiosos de la administración están de acuerdo con que un correcto proceso administrativo, logra conducir de manera óptima a la organización. Además, concluyen que, las debilidades en la administración restringen el desarrollo de las tareas diarias, la interconexión de los procesos y procedimientos. En ese sentido, una propuesta de organización de procesos tanto administrativos como operativos lograría aumentar la eficiencia en las actividades que se realizan (Falconi et al., 2019).

En México, citando a Hernández y Hernández (2019) argumentan que, la administración como ciencia implica en su aplicación, un esquema sistemático que origina reflexiones en el pensamiento innovador. Asimismo, lo define como un esquema, donde se debe tomar importancia a las etapas y fases, ya que a través de estas se llevarán a cabo las prácticas administrativas. En ese sentido, el proceso administrativo se entiende como la ejecución de la planificación a través de las cuales se lleva a cabo la actuación administrativa. Razón por la cual, actualmente, el cuadrante más aceptado mundialmente son planificar, organizar, dirigir y controlar.

En el entorno nacional, la empresa limeña PHC Software (2021) menciona que, muchas empresas no lograron sobrevivir al cambio que trajo consigo la pandemia. Por esa razón, es importante que, tanto gerentes como jefaturas tienen que estar preparados para acoger nuevas formas de trabajo que están surgiendo; una estructura de trabajo más flexible conducirá a un

modelo híbrido que apoyado de herramientas de gestión y sobre todo un software que asegure una red de trabajo se mantenga donde quiera que se encuentre el empleado, con el objetivo de que la empresa se mantenga a flote durante periodos críticos como los que transcurrieron durante el aislamiento.

En el mismo contexto, según la revista de la Cámara Peruana de la Construcción, indican que, las empresas de este sector necesitan integrar sistemas y tecnologías para simplificar el trabajo, mejorar la calidad y mejorar la gestión general de la organización. Asimismo, mencionan sobre los costos que están relacionados con la gestión, afectan en gran medida a la productividad. Prueba de ello, es que las empresas constructoras pierden un promedio de 90 horas al mes buscando equipos, y el 95 % de los clientes de una empresa constructora informan que tienen aprietos al hacer un seguimiento de las certificaciones. En ese sentido asegura que la implementación de buenas prácticas de gestión de activos es fundamental para aumentar la productividad, incrementar la rentabilidad y mejorar la eficiencia operativa (Construcción e Industria, 2021).

Sierra (2020), define el proceso administrativo como la gestión más efectiva y eficaz posible de todos los recursos internos de la empresa como; el talento humano, los medios tecnológicos y el capital financiero. Así mismo, nos dice que se divide en 04 etapas: (a) la etapa de planificación es donde se define las metas que se quieren alcanzar y se establecen las estrategias para lograrlo. En el documento de la planificación, se deben plasmar todas las actividades a realizar y los tiempos en las que se deben cumplir; (b) la etapa de organización consiste en establecer quién será el responsable de cada tarea propuesta en la etapa anterior; (c) la etapa de dirección ya tiene que ver con la realización de lo planificado en las etapas anteriores; por último, (d) la etapa de control, donde se supervisa que lo planificado se desarrolle de manera correcta. Esto se logra a través de análisis con indicadores como los KPI financieros y de gestión, que ayudan a mantener el control sobre la rentabilidad de la empresa.

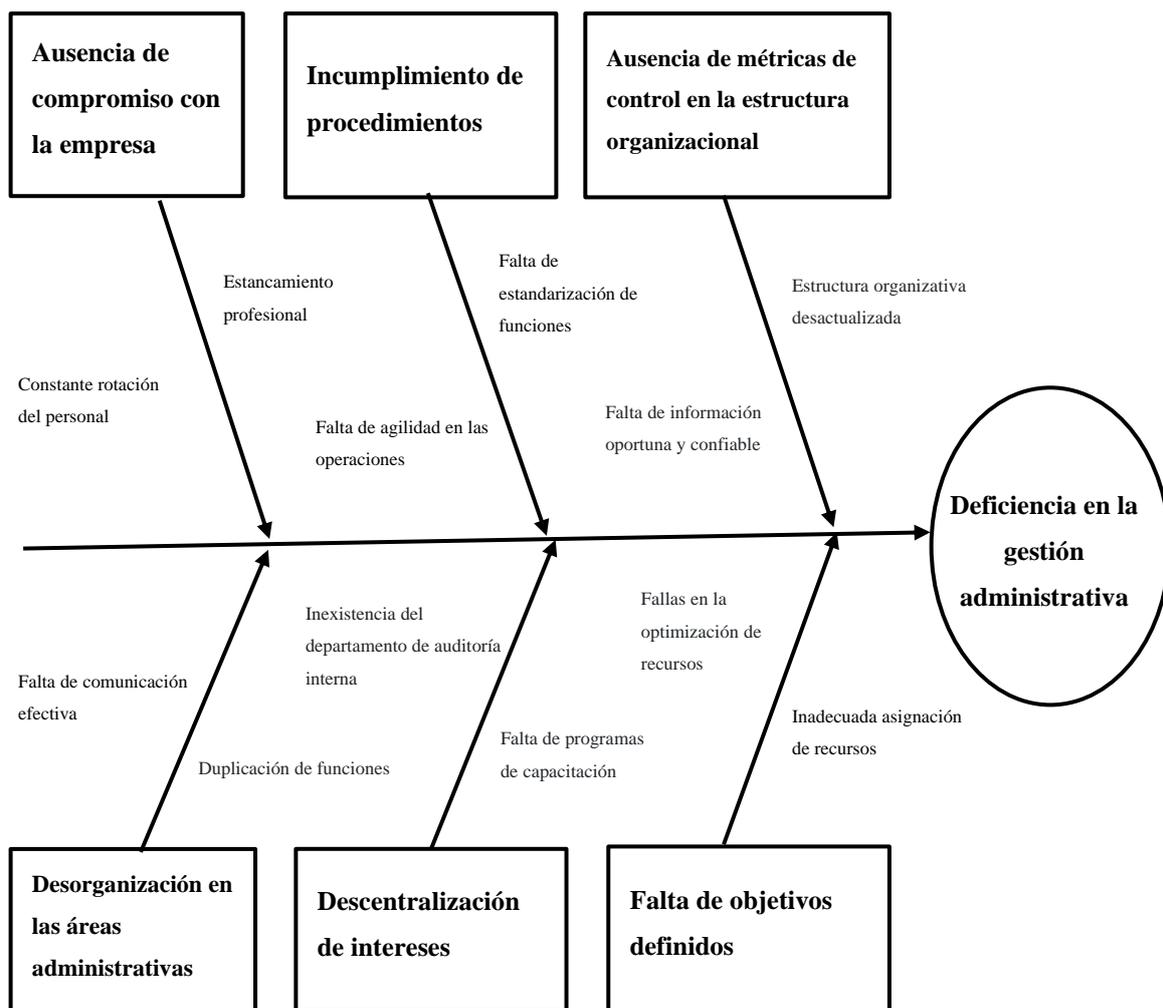
Después de señalar la problemática tanto internacional y nacional, se procedió a examinar los problemas que se dan a conocer en la empresa constructora. Los que se asemejan pertenecen a diversas causas que, a su vez, forman parte de la categoría problema. Las causas identificadas son: (a) ausencia de compromiso con la empresa, (b) incumplimiento procedimientos, (c) ausencia de métricas de controles en la estructura organizacional. De igual manera, la constante rotación del personal, al estancamiento profesional y la falta de

estandarización de funciones se observa que los trabajadores tienen poco compromiso con la empresa esto tiene como consecuencia la poca o ninguna eficiencia al momento del desarrollo de sus funciones.

En el mismo escenario, la desorganización en las áreas, la descentralización de intereses y la falta de objetivos, incide muchas veces en el incumplimiento de los procedimientos, que a su vez recae en la falta de agilidad en las operaciones. Asimismo, la relación débil de la empresa con el recurso humano, causado por la ausencia de métricas de control en la estructura organizacional, se relacionan directamente a la inadecuada asignación de los recursos de la empresa. Por lo tanto, para interpretar mejor los problemas identificados, se determinó realizar el diagrama de Ishikawa (Figura 1).

Figura 1

Diagrama Ishikawa



Para fortalecer la investigación se contó con estudios realizados por diversos autores tanto internacionales como nacionales, y estos se consideraron como antecedentes.

En el ámbito internacional, Mendoza y Moreira (2021), en su investigación realizada en el Ecuador, sobre el proceso de gestión administrativa; tuvo como propósito el análisis desde una perspectiva teórica; esta investigación se realizó bajo un método inductivo – deductivo. Donde, se determinó que los procesos administrativos están compuestos por diversas teorías, conocimientos, como también conceptos que son necesarios para lograr resultados óptimos en una sociedad cambiante. Asimismo, concluyeron que la gestión se define como un conjunto de actividades que dirigen, de manera ordenada y continua, las funciones que se realizan en la organización, a través de la labor de planificar, organizar, controlar y dirigir, con el objetivo de llevar al éxito a la empresa. De la presente información se utilizarán las bases teóricas, ya que tienen relación directa con la variable de estudio de la presente investigación.

Rojas et al. (2020), en su investigación realizada en Venezuela, cuyo propósito fue la gestión administrativa sustentable. Este estudio se realizó bajo el método de descriptivo; donde, para el análisis de los datos se utilizó la encuesta a trabajadores de una entidad de salud, de los cuales el resultado obtenido fue que, existe un gran compromiso por parte de los altos funcionarios, por tanto, el panorama para la implementación de un sistema integrado de gestión es óptimo. Se concluyó que, con la unión de esfuerzos de los grupos de trabajo, la optimización de los costes, estrategias conjuntas; se incrementa la satisfacción de las partes interesadas. Asimismo, se contribuye mejorando el ambiente laboral convirtiéndolo en sano y seguro para los colaboradores. Con relación a nuestra variable, esta investigación contiene información relevante para el desarrollo del presente estudio.

Dudic et al. (2020), en su investigación realizada en Serbia, sobre “La innovación y el uso del modelo de Cuadro de Mando Integral en las PYMES” que tuvo como objetivo determinar la aplicabilidad de esta herramienta como modelo de evaluación de actividades innovadoras en pequeñas y medianas empresas, considerando como principal instrumento el cuestionario realizado a una muestra de 225 empresarios, bajo un diseño no experimental, descriptivo, concluyeron que, el BSC es una buena herramienta de evaluación de desempeño y ayuda a tener ventaja competitiva, también mencionan que, la elección de los indicadores correctos de medición contribuye a un mejor monitoreo para lograr las metas determinadas y

su control. Del presente estudio se aprovechó su metodología para reforzar el desarrollo de este trabajo de tesis.

Bolaños et al. (2020), en su estudio cuyo objetivo fue determinar si el BSC es una herramienta que ayuda al desarrollo y sostenibilidad de los emprendimientos, realizada en el Ecuador, bajo un enfoque cualitativo, de diseño exploratorio teórico, análisis y síntesis de documentos. Se concluyó que, la implementación de esta herramienta tiene un impacto positivo, gracias a su estructura, que permite visualizar y dar seguimiento a todos los procesos internos. Afirman que, facilita la comunicación y comprensión de objetivos, logrando así excelentes resultados y proyectos exitosos. Del presente estudio se aprovechó sus conceptos para reforzar el desarrollo de este trabajo de tesis.

Kefé (2019), en su estudio cuyo objetivo fue determinar las métricas de desempeño utilizando el BSC, realizada en una empresa manufacturera en Turquía, busco identificar cual es la relación entre los objetivos y las actividades que se desarrollan para lograrlas. Esta investigación es de tipo descriptivo, el método usado es de estudio de caso, donde se entrevistó a los trabajadores de la empresa, llegando a la conclusión que, el Balanced Scorecard no se limita en mediciones financieras, por el contrario, destaca la importancia de los valores no financieros y el desarrollo de capital humano. Con relación a nuestra categoría solución esta investigación contiene datos relevantes a considerar para el desarrollo de la tesis.

Viteri (2019), en su estudio cuyo objetivo fue determinar la dificultad de la gestión administrativa debido a la falta de presupuesto económico en una empresa ecuatoriana. Realizada mediante un enfoque mixto, utilizando herramientas tanto cualitativas y cuantitativas como son el cuestionario y la guía de entrevista; del cual se obtuvo como resultado que los clientes no están conformes con el servicio recibido; también, comprobó que la gestión administrativa está en proceso de deterioro por la forma de trabajo, la falta de capital para adquirir la materia prima en el tiempo requerido, y la falta de stock de inventarios, que da como resultado el incumplimiento con la fecha de entrega del proyecto, creando así una mala imagen en los clientes y el fracaso de la empresa; recomendando tomar acciones para mejorar la gestión y así perdurar en el tiempo. En relación con nuestra variable de estudio esta investigación contiene conceptos que apoyaron el desarrollo de nuestra investigación.

Aular (2018), en su informe que tuvo como objetivo la identificación de oportunidades para mejorar las áreas, optimizar los procesos y procedimientos administrativos, así como detectar las debilidades en áreas de trabajo colectivo, desarrollado bajo el diseño proyectivo, planteó la necesidad de implementar una herramienta de gestión que ayude a los gerentes a tener un mayor conocimiento de su organización y contar con una visión más analítica de ésta, donde se resalte el nivel de desempeño y el desarrollo de oportunidades, que den lugar a la innovación y el incremento de la productividad. Con esta herramienta se pueden definir políticas y desarrollar procedimientos e identificar las oportunidades para mejorar la organización. Además, con ello se dirige mejor la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos y resultados óptimos, así como también, estrategias de reducción de costos y mejorar la competitividad.

En el ámbito nacional: La investigación realizada por Rueda (2021), sobre la gestión administrativa llevada a cabo en la Fuerza Aérea del Perú, cuyo objetivo fue determinar la dimensión que predomina en la gestión administrativa, se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo; además, se tomó como muestra 89 trabajadores que es a la vez el total de la población, la técnica utilizada fue la encuesta. Los resultados obtenidos fueron que la dimensión que predomina en la gestión administrativa es la planificación por lo que, se concluyó que este proceso ayuda a preparar el futuro de la empresa, acatando las acciones y objetivos que se deben alcanzar, para llegar a la meta. Teniendo en cuenta el método aplicado para esta investigación, se consideró la encuesta como técnica de desarrollo del presente estudio.

En el mismo sentido, Huamaccto (2021), en el desarrollo de su investigación cuyo objetivo fue mejorar la gestión administrativa de una entidad pública; desarrollado mediante el método de análisis mixto, con un diseño no experimental, teniendo como muestra a 102 colaboradores. Obtuvo como resultado que existe deficiencia en la estructura orgánica de dicha entidad, enlazada con la planificación, también, en la evaluación, monitoreo y retroalimentación que está ligada netamente al control, por lo que se concluyó que la gestión administrativa se encuentra en un nivel regular y se tiene que solucionar los puntos ya mencionados. Con relación a nuestra variable de estudio esta investigación se asemeja en gran escala, por lo que se consideró como modelo para el desarrollo de nuestra investigación.

En el mismo contexto, Vásquez y Farje (2020), abordaron una investigación con el objetivo de diagnosticar la efectividad de la gestión administrativa en los gobiernos locales, donde a través de un estudio de tipo de descriptivo, utilizando el método inductivo, deductivo, analítico y sintético, realizaron una encuesta los colaboradores de las diferentes municipalidades de la provincia de Luya, Amazonas. El resultado de dicha investigación indicó que el 28.5% de los encuestado indicaron que la gestión es eficiente, el 49% que es regular y el 22.5% que es sumamente deficiente, En base a ese resultado, concluyeron que la efectividad de la gestión es eminentemente regular, pero, se observó deficiencias en la planificación. Con relación a nuestra variable de estudio, la metodología utilizada en esta investigación sirvió como modelo para el desarrollo del presente estudio.

Por último, González (2019), en su estudio con el fin de proporcionar un sistema informático que ayude a las organizaciones a obtener resultados óptimos y a la ejecución de propuestas que mejoren la gestión administrativa. Realizó su investigación bajo un enfoque mixto de diseño proyectivo, las técnicas usadas fueron la encuesta y entrevista; donde los entrevistados remarcaron que es de vital importancia el producto final, resaltando el valor agregado que aporta a la diferenciación y da ventaja frente a la competencia. Por lo tanto, se concluyó que, para lograr la rápida adaptación a los cambios y mejores resultados en las actividades diarias es necesario un esquema de trabajo basado en la colectividad, por lo que el ACM (adaptabilidad, colaboración, manejo) es ideal para masificar el esfuerzo colectivo. Con relación a nuestro estudio se asemeja a nuestra variable de investigación, por lo que se consideró como modelo para su desarrollo.

Quiroa (2018), en su investigación sobre el BSC como estrategia de mejora para la productividad en una empresa en la región Arequipa, cuyo objetivo fue implementar un plan estratégico controlado por el BSC. Desarrollado bajo un enfoque cuantitativo, de tipo proyectiva con diseño descriptivo, la técnica usada fue la entrevista a trabajadores de la empresa, donde se concluyó que, el proceso estratégico es una serie de acciones que llevarán a la organización a la situación deseada, iniciando por un conocer del entorno empresarial, así como internamente, para identificar la situación actual y saber que estrategias aplicar. Además, menciona que, el Balanced Bcorecard permite orientar a la empresa sobre el control de su accionar. De la presente investigación se consideró conceptos relevantes que fortalecen el desarrollo de este trabajo de tesis.

Cconislla (2018), en su estudio realizado en Lima, cuyo objetivo fue el diseño del cuadro de mando integral como estrategia de control de gestión, desarrollado bajo un diseño analítico, proyectivo, de tipo descriptivo. Llegó a la conclusión que, implementar esta herramienta en la empresa, ayuda a los líderes a identificar que procesos son vitales para la creación de valor de la organización. Agrega que, el BSC hace que el flujo de información sea más rápida, oportuna y de total confiabilidad, alcanzando un eficaz y eficiente proceso directivo. De la presente investigación se consideró conceptos con información relevante que apoya el desarrollo de la tesis.

Ramírez (2018), en su investigación, sobre la aplicación del BSC como herramienta de gestión en una empresa Limeña de comunicaciones, Desarrollada bajo una investigación básica, de tipo aplicada. Concluyó que, es importante capacitar al personal sobre la funcionalidad del cuadro de mando integral, ya que de eso depende que esta herramienta se elabore de manera correcta y se mantenga actualizada, y así cubra todos los niveles de la empresa incrementando su valor. De la presente investigación se consideró conceptos relevantes que fortalecen el desarrollo de este trabajo de tesis.

El presente estudio se basa en el uso de tres teorías: (a) la teoría del desarrollo organizacional, que guarda relación con la variable, debido a que el conocimiento de cómo incrementar la eficiencia mejorará la gestión administrativa; (b) la teoría clásica, que indica que para el buen funcionamiento de la empresa todas sus áreas deben mantenerse en sincronizadas, nadie puede fallar porque si lo hace, otras áreas también se verán afectadas; y por último (c) la teoría de la administración por objetivos, que nos enseña la manera correcta de cómo realizar la planificación en la empresa.

Examinando las bases teóricas que dan soporte al presente estudio. La teoría del desarrollo organizacional está relacionada con el cambio y la capacidad de adaptación, según Melara (2021) indica que, esta teoría tiene como objetivo aumentar la eficacia y la salud organizacional, utilizando las ciencias del comportamiento empresarial. Asimismo, guarda relación con la investigación debido a que el conocimiento de cómo incrementar la eficiencia mejorará la gestión administrativa.

En tanto, la teoría clásica hace hincapié en la eficiencia en el manejo de la organización, que solo se logra enfatizando la estructura. Por lo que, Martín (2019) menciona que, la división

de una organización en funciones básicas origina el concepto de proceso administrativo. Además, indica que, para el buen funcionamiento de la empresa todas sus áreas deben mantenerse sincronizadas, nadie puede fallar porque si lo hace, otras áreas también se verán afectadas.

Por último, la teoría de la administración por objetivos relaciona la administración como un método de trabajo donde se evalúa el desempeño de los colaboradores y la productividad de la empresa frente a metas establecidas. Según Bizneo (2022), los objetivos deben estar inspirados en las habilidades del trabajador y por eso es vital fijar plazos para alcanzarlos. Fijarse objetivos y cuantificarlos es la manera más adecuada de que las empresas miren al futuro y empiecen a pensar en lo que se conseguirá. por lo que, guarda relación con la investigación ya que nos enseña la manera correcta de cómo realizar la planificación.

Esta investigación se desarrollará utilizando el enfoque mixto, con el objetivo de que futuros estudiantes puedan tener una fuente o marco teórico que respalde una investigación holística. Asimismo, revisando los aportes científicos, según los enfoques, se validó que a nivel nacional existen estudios que priorizan el enfoque cuantitativo a diferencia del cualitativo, por lo que, como parte del estudio para el análisis de la información recolectada en la entrevista, se empleará la herramienta Atlas.ti que es un instrumento cuantitativo que entrelaza las redes entre las subcategorías con el problema principal y así conocer las falencias que afectan a la organización. También, con el uso del cuestionario que es una herramienta cualitativa se realizará un Pareto con el que se obtendrá el diagnóstico del 20% de errores críticos que perjudican significativamente a la organización.

Cómo relevancia práctica en la investigación, se mejorará la gestión administrativa de la empresa, mediante herramientas de gerencia. Asimismo, se busca aportar en el perfeccionamiento del plan estratégico, que interprete las metas trazadas por sus directivos; de modo que, se exija a los diferentes representantes de la empresa de sobre cuál es su deber y responsabilidad; sobre todo, mejorar la comunicación entre las diversas áreas de la empresa con el fin de estandarizar y ordenar los procedimientos con el fin de que estos se cumplan de acuerdo con lo diseñado.

En este estudio se analiza la aplicación de la categoría solución denominada Propuesta de Balanced Scorecard y de la categoría problema que es la gestión administrativa en una empresa constructora.

Categoría solución: El Balanced Scorecard

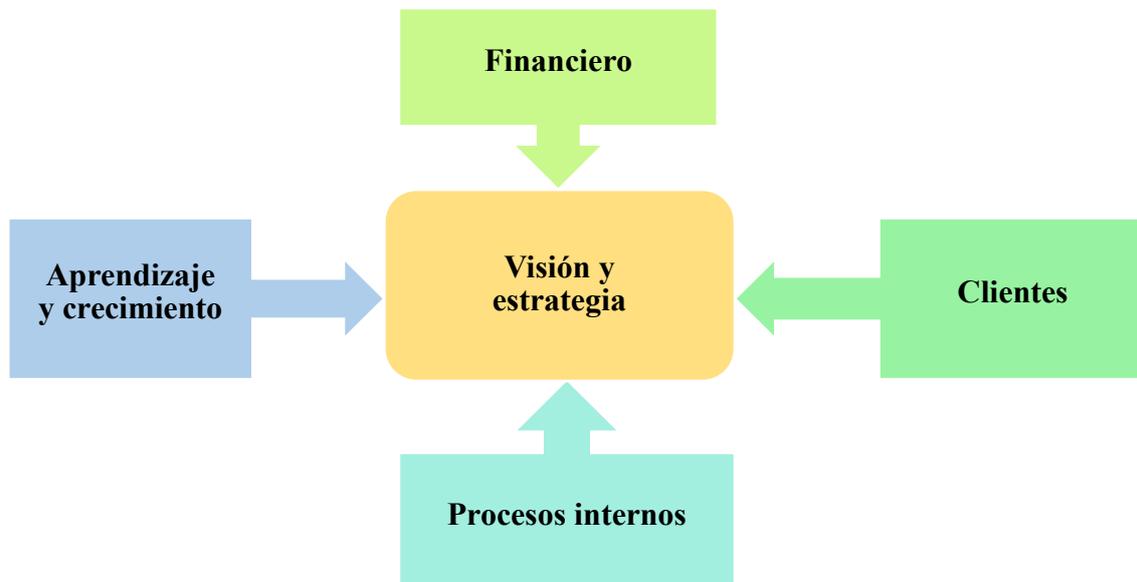
Cconislla (2018) argumenta que, el Balanced Scorecard es una herramienta conformada por parámetros que permite una visión general de la organización. Asimismo, añade que, en los años 1990 el Nolan Norton Institute, señaló que la medición de resultados a nivel financiero no era suficiente para el logro de objetivos estratégicos, fue entonces que investigaron sobre: “La medición de los resultados en la empresa del futuro”.

En ese mismo contexto, Bolaños et al. (2020) afirman que, el BSC es una herramienta desarrollada en 1992 por los investigadores Norton y Kaplan, con el objetivo de que sirva como una herramienta de control de en la gestión administrativa, implementando indicadores no financieros que explicaban resultados con impacto financiero actuales y así poder prever riesgos futuros. Asimismo, Meza (2021) sostiene que, el BSC está conformado por un conjunto de indicadores derivados de la estrategia de la empresa. Estos indicadores se aplican en su desarrollo y representa una herramienta útil para los directivos de manera que se puede utilizar para transmitir mejor los objetivos con las partes interesadas. De igual manera, Lazo et al. (2019) añaden que, el BSC es una metodología que vincula la estrategia empresarial con las acciones y los resultados mediante la fijación de metas, considerando las siguientes perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos, de aprendizaje y desarrollo. Otorga ventajas como, la alineación de la visión corporativa, la comunicación, la definición de estrategias y la automatización de la información para mejorar la capacidad analítica para la toma de decisiones.

Por último, Mendez et al. (2019) enfatizan que, la importancia del BSC radica en que es una herramienta que impulsa el gobierno empresarial, mejora las operaciones, alinea a los empleados para lograr la visión y les permite funcionar como una sola entidad, donde todos sus elementos contribuyen al desarrollo y logro de objetivos. Diversas organizaciones han afirmado tener éxito y han logrado implementando esta herramienta.

Figura 2

Perspectivas del Balanced Scorecard



Subcategoría 1: Perspectiva financiera

Es donde se plantean objetivos, lineamientos, riesgos, todo desde un punto de vista económico, a su vez, es reflejado con indicadores financieros comunes que muestran el resultado de la estrategia aplicada (Cconislla, 2018). Para la mayoría de las empresas esta perspectiva es de mayor atención porque afecta directamente el flujo de caja. Existen diversos indicadores financieros que se ajustan a las necesidades de cada empresa.

Indicadores de la perspectiva financiera

Valor económico agregado (EVA): Semana (2022), lo define como el saldo que resulta una vez cubierto todos los gastos y cumplido la rentabilidad proyectada. Este indicador permite calcular el beneficio económico real que tiene la empresa. Se calcula una vez determinada la utilidad de las actividades ordinarias antes de intereses y después de impuestos, menos activo multiplicado por el costo de capital.

Rentabilidad: se entiende como la utilidad o capacidad que tiene una inversión para generar beneficio, este se puede cuantificar a través de medidores financieros llamados también indicadores (Gerencie.com, 2021). De acuerdo a lo mencionado, se entiende que existen diferentes indicadores para medir la rentabilidad de la empresa, los recursos o inversiones que se realizan y cada una se acomoda a lo que se busca determinar.

Subcategoría 2: Perspectiva clientes

El objetivo de esta perspectiva está enfocado en el cliente, en satisfacer sus necesidades, en estrategias relacionadas a retención del cliente y expansión de la empresa (Cconislla, 2018). Esta perspectiva se enfoca en elaborar estrategias y planes de mejora orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes, ya que esa es su razón de ser.

Indicadores de la subcategoría perspectiva clientes

Beneficios del producto o servicio: es el impacto positivo que este genera en el cliente, si cubre sus expectativas y necesidades, y si motiva su adquisición (Cconislla, 2018). En relación a nuestra investigación, resulta importante brindar un servicio que genere un impacto positivo en el cliente.

Relación cliente – empresa: hace énfasis en estrategias direccionadas a retener clientes y expandir el mercado (Cconislla, 2018). Asimismo, en el rubro construcción la continuidad de la relación comercial esta enlazada con la calidad y el beneficio que recibe del servicio que se brinda.

La imagen y prestigio: es la percepción que tienen sobre la empresa, mide la calidad de servicio percibida por los clientes y el resultado de su comportamiento a lo largo del tiempo (Cconislla, 2018). De esta manera, es importante brindar servicios de calidad, enfocándose en generar impactos positivos en los clientes.

Subcategoría 3: Perspectiva de procesos internos

Cconislla (2018), define que su objetivo es identificar procesos o procedimientos críticos que intervienen en correcto desarrollo operacional. Asimismo, esta perspectiva resulta importante para el directorio ya que conecta intereses propios e intereses de los clientes. Por otro lado, esta perspectiva enfocada en los procesos ayuda a optimizar los recursos de la empresa

Indicadores de la subcategoría perspectiva de procesos internos

Actividades de soporte: según Meza (2021), en esta actividad de soporte se encuentran comprendidas todas las áreas administrativas de la empresa como: procesos y tecnología, aprovisionamiento de bienes y servicios, gestión de personas, legal, contabilidad y finanzas.

Actividades primarias: son las que intervienen de manera directa con el proceso productivo (Meza, 2021). Dentro de los cuales se encuentran las áreas de gestión operacional para el caso de las empresas constructoras, apoyadas del área de logística interna, ventas y servicio de postventa.

Sub categoría 4: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Se enfoca en la innovación, en estrategias para lograr objetivos a largo plazo, en la constancia y la mejora continua, involucrando a todos los recursos de la empresa (Lazo et al., 2019) . De esta manera, se busca optimizar recursos.

Indicadores de la subcategoría Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Gestión estratégica: Lazo et al. (2019), comprende que son las alianzas de la empresa, estos pueden estar relacionados a la relación con los proveedores, y los procesos de planificación.

Clima y cultura para la acción: Lazo et al. (2019) explica que, está directamente relacionado con el capital humano, la motivación, el clima organizacional, los incentivos, el liderazgo. Abarca todo lo relacionado a los capitales con los que cuenta la empresa.

Tecnología y SI: Lazo et al. (2019) argumenta que, los recursos materiales y tecnológicos con el que cuenta la empresa para agilizar sus operaciones y optimizar los tiempos. También, hace referencia a la seguridad de la información.

Competencia y conocimientos: Lazo et al. (2019), lo define como las buenas prácticas, la gestión del conocimiento, la innovación y la adaptación al cambio. Esto permite el crecimiento de la empresa al nivel del crecimiento del mercado.

Categoría problema: Gestión administrativa

Editorial Etecé (2021) define que, la gestión administrativa es un conjunto de actividades realizadas para conducir una organización a través de una adecuada gestión de tareas, esfuerzos y recursos. También, Andrés (2008) menciona que, el responsable de la gestión administrativa debe velar por el buen funcionamiento de la empresa, mediante una buena planificación y gestión de los procesos. Para llevar a cabo su tarea, el especialista debe tener ciertas habilidades, como saber gestionar, liderar; incluso tener la destreza en la comunicación para motivar a los grupos de trabajo.

Caldas et al. (2017) afirman que, la gestión administrativa de la empresa vela por que este proceso se lleve a cabo de la forma más eficiente y eficaz posible. El proceso debe ser estandarizado porque se realizan muchas veces en el día a día, cuanto más se integre la gestión administrativa en la operación, e incluso, mientras mayor sea la estandarización, menores serán los gastos.

Por último, Robbins (2005) hace hincapié en que, la administración es la coordinación de las actividades laborales para que se ejecuten de la manera más productiva con otras personas, pero también, a través de estas mismas.

Subcategoría: Proceso administrativo

Fayol y Taylor (1916), definen el verbo de administrar como planificar, organizar, dirigir y controlar. Los elementos de la gestión; de acuerdo con Chiavenato (2007), son también las funciones del Administrador como: (a) planificar: visualizar el futuro para elaborar un plan de acción; (b) organizar: construir la estructura física y social de la empresa; (c) dirigir: liderar a los empleados; (d) controlar: Comprobar que todo va de acuerdo con lo planificado. Estos elementos están presentes en cualquier actividad directiva de la empresa. Asimismo, González (2019) define que, el proceso administrativo es la fuente principal de la gestión organizacional, se refiere a la forma en que el empresario, mantiene el objetivo combinando los recursos para alcanzar las metas. Requiere del sentido de determinación en el trabajo en equipo como parte de un plan de desarrollo personal y profesional.

Indicadores de la subcategoría proceso administrativo

Planificación: Es la etapa del proceso administrativo que se enfoca en las proyecciones y analiza ciertos factores presentes que pueden influir en el futuro. Es donde se definen los objetivos a lograr, a través de la situación actual, se identifican los posibles escenarios que pueden ocurrir, como estos podrían ser resueltos, finalmente se establece un plan para evaluar los resultados (Certus, 2021).

Organización: según Certus (2021), está directamente relacionado con la distribución de tareas y responsabilidades a los equipos de trabajo, es muy importante que los miembros que conformar los grupos de trabajo estén interconectados y puedan trabajar de manera conjunta. En ese contexto se debe: (a) dividir la carga de trabajo; (b) subdividir las tareas; (c)

seleccionar un responsable o líder; (d) asignar recursos; (e) especificar le estructura jerárquica y por último formalizar los mecanismos que integran las actividades de todas las demás áreas.

Dirección: según Certus (2021), es considerada como una etapa dinámica, dado que en esta fase es muy importante brindar la motivación necesaria a todos los trabajadores, recompensar su trabajo y esfuerzo, estar al tanto de las necesidades que estas requieran y lo más importante establecer mecanismos para una comunicación eficiente en todas las áreas de la organización.

Control: según Certus (2021), es la última fase del proceso administrativo que se encarga de asegurar que todas las tareas se desarrollen de acuerdo a lo planificado, es donde se evalúa, analiza y compara resultados con antecedentes previos, con la finalidad de identificar los problemas y ejecutar medidas correctivas.

Figura 3

Etapas del proceso administrativo



Subcategoría: Recursos Disponibles

Para Cajal (2020), los recursos de la empresa se utilizan para adquirir nuevos recursos, coordinar los recursos restantes y aumentar la productividad de la organización. Lo más importante en una organización es: (a) el recurso humano, ya que son los encargados de controlar todos los demás recursos para mantener el proceso productivo; (b) los recursos financieros que es la capacidad económica que tiene la empresa en sus diferentes formas como: caja, ingresos, gastos, crédito, inversiones; (c) los recursos materiales que abarcan todos los activos tangibles que posee una empresa, como maquinaria, bienes inmuebles, vehículos, suministros de oficina, equipos de TI, materias primas o inventarios; (d) el recurso tecnológico que es igual de importante que todos los demás, es donde se encuentran los sistemas y procesos que forman parte del negocio; sirven para almacenar recursos intangibles. Esto incluye sistemas informáticos de gestión, desarrollo de tecnologías propias, telefonía, servidores de datos o patentes.

González (2019) menciona que, cuando hablamos de los recursos disponibles también encontramos a la infraestructura, donde los empleados pasan el mayor tiempo y desarrollan sus actividades diarias. Si bien la tecnología es un factor útil a la para tener un producto final esperado, es una herramienta que facilita el trabajo a la hora de coordinar todos los factores que se enfocan en lograr las metas establecidas. Por último, los recursos financieros, aquellos que son utilizados en el mecanismo económico de la organización, necesarios para la ejecución y fortalecimiento de las tareas, por lo que son considerados la principal fuente de inicio del trabajo.

Indicadores de la subcategoría recursos disponibles

Recursos humanos: según Visual México (2020), es el recurso más importante de la empresa, ya que son los trabajadores quienes, a través de sus habilidades, experiencias, conocimiento, etc., usan y perfeccionan los demás recursos de la empresa. Sus características primordiales son: la de coordinación de las tareas, es un recurso que no es propiedad de la empresa, ofrece un servicio a cambio de una retribución económica, y mayor retribución, mayor entrega.

Recursos Financieros: según Editorial Etecé (2021), son fondos que se utilizan como capital, para invertir, negociar, y adquirir más recursos. Los recursos financieros pueden ser propios, patrimonio de la empresa, o ajenos, si bien es cierto en este caso no forma del

patrimonio de la empresa, además, no se encuentra a su disposición representando un gasto en el tiempo.

Recursos Tecnológicos: según Visual México (2020), actualmente es un recurso imprescindible, ya que se encarga de optimizar el desarrollo de las actividades. La innovación hoy en día es muy importante sin importar el rubro al que se dedique la empresa, con ello se puede integrar y coordinar todos los recursos de la empresa, por lo tanto, es importante el desarrollo tecnológico ya que esto permite llegar a los objetivos de manera más óptima.

Recursos Materiales: según Visual México (2020), en algunas empresas, los recursos materiales están conformados por bienes de transformación, y en otras como bienes de utilización. Estos se caracterizan generalmente por que participan el proceso de creación de otros recursos o apoyan en el curso productivo de la empresa.

Sub categoría: Dimensiones Estructurales

Hodge et al. (2003), definen a la estructura organizacional, como la suma de las formas en la que una organización divide su fuerza de trabajo y coordina sus diferentes actividades. En el concepto de dimensiones estructurales. Podría incluir ideas como: (a) centralización como el proceso de toma de decisiones; (b) diferenciación que es la división del trabajo; (c) formalización, que es un conjunto de reglas, políticas y procedimientos, actividades de control sobre la organización. En ese mismo contexto, Riaza (2020), describe las dimensiones estructurales como la jerarquía elegida para organizar a los empleados en el organigrama de la empresa. Como resultado, se obtienen formas de organización interna y administrativa, donde, se distribuye el trabajo en regiones o subsecciones en un árbol. Se puede decir que, la estructura de una organización, en el sentido formal de planificar el trabajo, distribuir responsabilidades, y centralizar la toma de decisiones, es decir, es el esqueleto estructural.

Indicadores de la sub categoría dimensiones estructurales

Centralización: para Hodge et al. (2003), es donde se determina a la máxima autoridad, generalmente es quien se encuentra en los niveles más altos de la estructura jerárquica, una de las ventajas de la centralización es que, la toma de decisiones es responsabilidad de una persona que tiene una visión global de la empresa.

Diferenciación: según Hodge et al. (2003), la complejidad en la organización es el grado de conocimiento que se requiere para el desarrollo de una actividad y obtener el resultado esperado, por ende, el proceso de diferenciación incrementa la complejidad. En una organización, los miembros que la conforman pueden ser clasificados de manera horizontal, por áreas y de manera vertical por funciones que realizan. Esto incrementa la autonomía del personal en relación con el trabajo que realiza y un alto nivel de profesionalización.

Formalización: según Hodge et al. (2003), se refiere a los documentos, normas, políticas; que maneja una empresa donde se materializa la guía de una buena administración y que se encuentra a disposición de todos los miembros de la organización. Además, estos documentos son el apoyo para la medición de resultados, por lo tanto, es de vital importancia que la información que contiene sea transmitida de manera correcta a todos los colaboradores.

Para el estudio se formuló el problema general: ¿De qué manera se puede mejorar la gestión administrativa en una empresa constructora, Lima 2022? Asimismo, los problemas específicos tenemos: (a) ¿Cuál es el diagnóstico de la gestión administrativa de una empresa constructora, Lima 2022?, (b) ¿Qué factores inciden en la gestión administrativa de una empresa constructora, Lima 2022?

Respecto a los objetivos de investigación, se realizó la definición del objetivo general: Proponer herramientas para mejorar la gestión administrativa en una empresa constructora, Lima 2022.

En ese contexto, se realizó la definición de los problemas específicos para el diagnóstico y la propuesta de solución, los cuales son: (a) diagnosticar el estado en que se encuentra la gestión administrativa en una empresa constructora, Lima 2022; (b) determinar los factores que inciden en el uso de los recursos en la gestión administrativa de una empresa constructora, Lima 2022; (c) Identificar que actividades críticas afectan la gestión financiera de la empresa, utilizando el BSC; (d) elaborar el Balanced Scorecard para mejorar la dirección administrativa, el control interno, la correcta coordinación y comunicación entre todas las áreas de la empresa, (e) desarrollar el diagrama de Gantt modelo que permita visualizar las actividades y mitigar la ruta crítica en la gestión administrativa.

II. MÉTODO

2.1 Enfoque, tipo, diseño, sintagma y métodos

Esta investigación se desarrolló bajo el enfoque mixto, se recolectó y analizó datos tanto cuantitativos como cualitativos vinculados con la finalidad de demostrar los objetivos, por lo que, Hernández (2006) menciona que, el enfoque mixto se ha utilizado desde las primeras décadas del siglo XX, en el trabajo arqueológico, sin embargo, los métodos mixtos nos brindan soluciones ideales, por lo que son la mejor alternativa para estudiar científicamente cualquier problema de investigación. Recopilan información cuantitativa y cualitativa, para traducirla en conocimiento crítico. Asimismo, Ruiz (2011) indica que, un enfoque mixto es el proceso de recopilar, analizar y correlacionar datos de diversas fuentes, ya sean cualitativas o cuantitativas, en respuesta a un solo planteamiento de problema. En tanto, la investigación mixta trabaja sobre el principio de síntesis e integración de enfoques, cuyo objetivo es realizar un análisis en profundidad, pero más que eso, su fin es proponer soluciones (Carhuacho et al., 2019).

El tipo de investigación fue proyectivo, donde, Parella y Martins (2012) argumentan que, el término proyectivo describe un proyecto que sigue un enfoque o modelo teórico, incluyendo diseños o logros destinados a satisfacer una necesidad. Asimismo, Hurtado (2000) sostiene que, la investigación proyectiva es la que trata de sugerir una solución a una situación particular. Implica descubrir, describir, explicar y sugerir alternativas de cambio, no necesariamente finaliza con ejecución de una propuesta. Por último, Carhuacho et al. (2019) enfatizan que, esta investigación implica diseñar y preparar técnicas y procedimientos para el tipo de investigación que ha elegido. Los resultados se pueden sentir en los criterios metodológicos del estudio. Cabe señalar que aquí se completa el holograma de la investigación, que sirve para orientar el camino que se debe seguir durante la investigación, pasar de la definición del estudio a la determinación del diseño, la selección de herramientas y técnicas de investigación para analizar los resultados con el objetivo de encontrar una posible solución.

Diseño de la investigación fue explicativo secuencial por que se recopiló información cuantitativa como resultado de la aplicación del cuestionario con su herramienta la encuesta, Asimismo, se complementa con el análisis de información cualitativa producto de la aplicación de la entrevista a las unidades informantes. En ese contexto, Baptista y Fernandez, (2014) argumentan que, el diseño presenta dos pasos a seguir, el primero, orientado a recopilar y

analizar datos cuantitativos, el segundo, donde se recopilan y evalúan datos cualitativos. La mezcla mixta se da cuando los resultados cuantitativos ayudan en la recopilación de datos cualitativos, resaltando que, la segunda etapa depende de los resultados de la primera. Por último, los resultados de ambas etapas se combinan en la interpretación y elaboración del informe de investigación. En esa línea, Carhuanchó et al., (2019) hacen énfasis en que, este diseño permite interpretar datos mixtos a través de la triangulación obteniendo un diagnóstico amplio. Al respecto, para la investigación permitió realizar un análisis más amplio y conciso de los datos obtenidos.

El sintagma de la investigación fue holístico ya que se basa en una propuesta de solución, al respecto, Carhuanchó et al. (2019) definen el sintagma holístico como una comprensión crítica contemplativa del entorno que posibilita una visión integral del mundo y de la vida, desde una perspectiva integradora que enfatiza el resultado. Al respecto, González (2019) menciona que, su aplicación se respalda con el uso de diversas herramientas gerenciales y teorías aplicables apoyan de manera sistemática el desarrollo de la investigación.

En la elaboración del presente estudio, se utilizarán tres métodos: el analítico, deductivo e inductivo, que permitirá fortificar la investigación.

Analítico: de acuerdo con Carhuanchó et al. (2019) argumentan que, este método de investigación está relacionado con actividades reflexivas y analíticas del investigador según el plan de estudio. Por ese motivo, es importante considerar las propuestas teóricas y los estudios previos que se han realizado para analizar los lineamientos relevantes de sus investigaciones.

Por esta razón, el investigador no solo interpreta el contenido, sino que también lo evalúa para poder seleccionar el material bibliográfico apropiado y relevante para su investigación. Los análisis correspondientes le permiten conocer los argumentos, contribuciones, también las limitaciones relevantes del marco teórico considerado. Asimismo, Lopera (2010) añade que, el método analítico es un método para llegar a una conclusión o solución, dividiendo el objeto de estudio en sus elementos constitutivos. Igualmente, Hurtado (2000) concuerda con que, el método de investigación analítica tiene como objetivo analizar y comprender un acontecimiento en sus aspectos menos visibles, por lo que además del análisis, incluye la síntesis, con el fin de fomentar el estudio y la profundización en el tema objeto de

investigación. De acuerdo con lo señalado, la presente tesis se desarrolló utilizando el método analítico para un estudio más específico y definir su impacto.

Deductivo: En su libro, Palella y Martins (2012) definen que, el método deductivo, se basa en la descomposición del todo en sus partes, pasa de lo general a lo específico y se distingue por contener un análisis. Parten generalidades establecidas hasta llegar a resolver problemas particulares o a efectuar también algunos ejemplos. Igualmente, Pagot (2003) lo describe como un razonamiento, que a través de propuestas garantizan la veracidad de la conclusión, esto se obtiene bajo dos condiciones; la verdad de las premisas y cuán válida sea la inferencia. Al respecto, Baena (2017) sostiene que, a través de este método se extraen conclusiones, desde lo general, hasta las aplicaciones específicas. Este método comienza con el análisis de supuestos, teorías, leyes, principios. De acuerdo con lo señalado, este método es de aplicación común, por lo que se puede decir que la deducción involucra certeza y exactitud.

Inductivo: Palella y Martins (2012), la definen como un procedimiento que va de lo simple a lo complejo, es decir, de las partes al todo. Esto implica recopilar y observar suficientes datos relevantes para un problema en particular, analizarlos para revelar tanto similitudes como también sus diferencias, con el fin de compararlos para obtener sus características. Su factor común es formar reglas que explican el comportamiento de esta clase de datos. Al respecto, Baena (2017) afirma que, el método inductivo, se caracteriza por que utiliza la inferencia para sacar conclusiones a partir de hechos concretos y aceptados, para llegar a un resultado cuya aplicación es de carácter general.

El método comienza con la observación de un hecho individual, el comportamiento y características del fenómeno se analiza, compara y experimenta. Finalmente, se extraen conclusiones universales para ser reconocidas como ley, principio o fundamento. Por otro lado, Pagot (2003) refiere que, el método inductivo lleva a una conclusión más o menos factible, pero no da garantía de la veracidad a la que se ha llegado. Esta falta de confirmación significa que la inducción puede llevar de indicios verdaderos a una conclusión falsa, Por esa razón, es siempre refutada por la aparición de un nuevo dato.

2.2 Población, muestra y unidades informantes

En esta investigación se encuestó a 40 trabajadores de una empresa constructora, y se entrevistó a cuatro unidades informantes para recopilar datos e información sobre la gestión

administrativa que se da en una empresa constructora, fueron seleccionados debido a que se encuentran desempeñando en puestos claves en la organización.

Sub - gerente de gestión de personas: Gestiona actividades como reclutamiento, rendimiento, formación y desarrollo del talento humano. Titulado de la carrera administración y recursos humanos, en la universidad peruana de ciencias aplicadas, viene laborando en la empresa constructora por más de 3 años. Edad entre 30 a 35 años. Sexo Masculino.

Gerente de proyectos: administra con éxito los proyectos de construcción, tiene más de 5 años en la empresa, es titulado en ingeniería civil de la universidad Ricardo palma, con maestría en dirección de la construcción en la universidad peruana de ciencias aplicadas. Cuenta con 15 años de experiencia en el rubro de la construcción. Edad entre 40 a 50 años. Sexo Masculino.

Sub- gerente corporativo de Contabilidad: Asiste a la gerencia general en funciones de dirección, coordinación y control. Titulada de la carrera de contabilidad y auditoría de la Pontificia Universidad Católica del Perú, con más de 4 años de experiencia en empresas constructoras. Edad entre 28 a 35 años. Sexo femenino.

Jefe de contabilidad y finanzas: Supervisa el flujo de efectivo con el que dispone la empresa. Contador público colegiado de la universidad las Américas, con especialización en finanzas corporativas, tributación nacional e internacional, diplomado en gestión de la tesorería, amplia experiencia en el área administrativa de empresas constructoras. Edad entre 30 a 40 años. Sexo Masculino.

2.3 Categorías, subcategorías apriorísticas y emergentes

Gestión Administrativa: la administración es la coordinación de las actividades laborales para que se ejecuten de la manera más eficiente y eficaz con otras personas y a través de estas mismas (Robbins, 2005).

Tabla 1*Categorización*

Categoría		Subcategorías	Indicadores
C1. Gestión administrativa	SC1.1 Proceso administrativo		C1.1.1 Planeación
			C1.1.2 Organización
			C1.1.3 Dirección
			C1.1.4 Control
	SC1.2 Recursos disponibles		C1.2.1 Recursos Humanos
			C1.2.2 Recursos Financieros
			C1.2.3 Recursos Tecnológicos
			C1.2.4 Recursos Materiales
	SC1.3 Dimensiones Estructurales		C1.3.1 Centralización
			C1.3.2 Diferenciación
			C1.3.3 Formalización
	Categoría solución		
El Balanced Scorecard			
Subcategoría emergente			
Perspectiva financiera	Perspectiva a clientes	Perspectiva de procesos internos	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Estas técnicas emplean instrumentos y herramientas que permiten el desarrollo de la investigación. Para el análisis de este estudio, se utilizará la encuesta y la entrevista como técnica para la búsqueda de información en respuesta al enfoque mixto con el que se desarrolla la metodología.

Para Carhuancho et al. (2018) definen la encuesta por ser práctica y de una sola aplicación, por lo que el investigador debe especificar con anticipación los tiempos de envío de la encuesta, y la fecha de recepción de este mismo con la información esperada. En el mismo sentido, Palella y Martins (2012) mencionan que, esta es una técnica diseñada para recopilar datos de diferentes personas cuyas declaraciones le interesan al investigador. Por lo que se realiza una lista de preguntas escritas que se entregarán a los sujetos, quienes responderán por escrito de forma anónima. Además, Hurtado (2010) da a conocer que, la

técnica de la encuesta es similar al de la entrevista, ya que en ambas la información se obtiene preguntando a otros sujetos. Pero únicamente, se diferencia porque la encuesta no crea un diálogo con los entrevistados y el nivel de interacción es menor. Esta técnica corresponde a un ejercicio de búsqueda de información sobre el hecho objeto de estudio, a través de preguntas directas, a diferentes unidades o fuentes.

Para Palella y Martins (2012), una entrevista es una técnica que consiste en recoger datos a través de un diálogo cara a cara entre dos personas: el entrevistador y el entrevistado, cuya finalidad es obtener información de este. Es así como, Hurtado (2010) confirma que, la entrevista como técnica se centra en la recopilación de información del entrevistado. En este sentido, una entrevista es una actividad en la que dos personas o más, se ponen cara a cara, donde uno hace la pregunta para conseguir la información y la otra responde entregando dicho dato. Por ese motivo, Carhuacho et al. (2019) sugieren que, el investigador debe especificar con anticipación el momento en el que se efectuará la guía de entrevista, sin embargo, a medida que se desarrolla, se pueden hacer preguntas cruzadas para obtener más información, no obstante, se debe tener precaución, ya que el diálogo puede redirigir a otro tema y esto invalidará la información recibida.

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron el cuestionario y la guía de entrevista.

Según Carhuacho et al. (2019), un cuestionario es un documento que contiene interrogantes cada una de ellas con escalas de medición, todas deben ser respondidas por el encuestado, y cabe señalar que no hay respuestas exactas en este tipo de herramienta. Ya sea verdadero o falso, todos tienen valor para la investigación. En ese mismo sentido, Palella y Martins (2012) añaden que, es una herramienta de investigación, fácil de usar, publicar; otorgando resultados directos, por lo que en su forma y contenido debe ser simple de responder; de manera que, las pregunta debe ser bien formuladas, para garantizar que la respuesta no sea ambigua. Por último, Hurtado (2010), define al cuestionario como una herramienta que recoge una serie de preguntas relacionadas con un determinado hecho, situación o tema sobre el que el investigador desea obtener información. Actualmente, para poner en marcha este instrumento nos apoyamos de los formularios de Google que permite llegar a nuestro objetivo de manera más rápida y precisa.

Según Palella y Martins (2012), la guía de entrevista es un documento que forma parte de la técnica de la entrevista. En general, es una forma específica de interacción social. La principal ventaja del escenario de la entrevista radica en que son los propios actores quienes aportan los datos sobre su comportamiento, opiniones, deseos, etc. a los que normalmente no se puede acceder desde el exterior. Para Carhuacho et al. (2019), esta herramienta debe contener datos sobre la identidad general del entrevistado, y deben revisarse con anticipación y alinearse con el propósito de la encuesta. Asimismo, Hurtado (2010) coincide que, debe contar con información general del entrevistado, que permita identificarlo, tales como: censos, datos de reuniones y datos relacionados con el evento bajo de investigación.

Tabla 2

Expertos que validaron el instrumento

Apellidos y Nombres	Especialidad	Opinión
Mg. D'angelo Panizo, María del Carmen	Docente temática	Aplicable
Dr. Flores Zafra, David	Metodología de la investigación	Aplicable

Tabla 3

Expertos que validaron la propuesta

Apellidos y Nombres	Especialidad	Opinión
Dr. Castro Mejía, Percy Junior	Docente temático	Aplicable

Las entrevistas se desarrollaron de manera presencial en las oficinas de una empresa constructora, se hizo uso de la guía de entrevista, las respuestas brindadas por los entrevistados fueron transcritas para su posterior análisis. Cabe mencionar, que se agendó citas con los gerentes de las áreas de interés, con un día de anticipación y se hizo uso de una grabadora de voz para almacenar la información.

La encuesta se realizó a través del formulario de Google, a miembros de las diferentes áreas administrativas de la empresa, para conocer la percepción tienen sobre el estado actual de la gestión administrativa de la empresa, igualmente, se brindó el tiempo necesario para la ejecución de la misma. Dicho cuestionario fue previamente validado por los expertos y el

coeficiente de Alfa Crombach quien, basándose en el promedio de correlaciones de los ítems, indica si es o no un instrumento es confiable. Estas fueron procesadas mediante el SPSS V.28, arrojando un 0.871, determinando que existe un alto índice de correlación de las variables.

Tabla 4

Análisis de confiabilidad

Estadísticas de fiabilidad		
	Alfa de Cronbach	
Alfa de Cronbach	basada en elementos estandarizados	N° de elementos
0.871	0.878	18

Para este estudio se utilizó el análisis cuantitativo a través del diagrama de Pareto, la estadística descriptiva, donde, López (2019) argumenta que, la estadística descriptiva es el sistema responsable de recopilar, almacenar, organizar, crear tablas o gráficos y calcular parámetros básicos en un conjunto de datos. Junto con la inferencial estadística, es una de las dos ramas principales de la estadística. Su mismo nombre indica que está tratando de expresar algo, pero de manera cuantitativa. Igualmente, Becerra (2017), señala a la estadística descriptiva como la rama de las matemáticas que recopila muestra y caracteriza un conjunto de datos como: edad de la población, altura de los estudiantes en la escuela, temperatura durante los meses de verano etc. Con el objetivo de describir adecuadamente las diversas propiedades de estos datos. Finalmente, la triangulación se realizó como un análisis mixto, donde, Hurtado (2010) menciona que, la triangulación es la combinación de procedimientos, técnicas o fuentes cuyo objetivo es asegurar la validez y confiabilidad de la información. Se trata de recopilar información sobre los hechos objeto de estudio, de una variedad de fuentes: diferentes actores, en diversas situaciones o eventos, documentos, periódicos, archivos, entre otros. Este tipo de análisis de datos se usa comúnmente en diseños de líneas mixtas. Del mismo modo, Palella y Martins (2012) agrega que, la triangulación es un término utilizado originalmente en los círculos de navegación y consiste en tomar una serie de puntos de ruta para determinar una posición desconocida.

III. RESULTADOS

3.1 Descripción de resultados cuantitativos

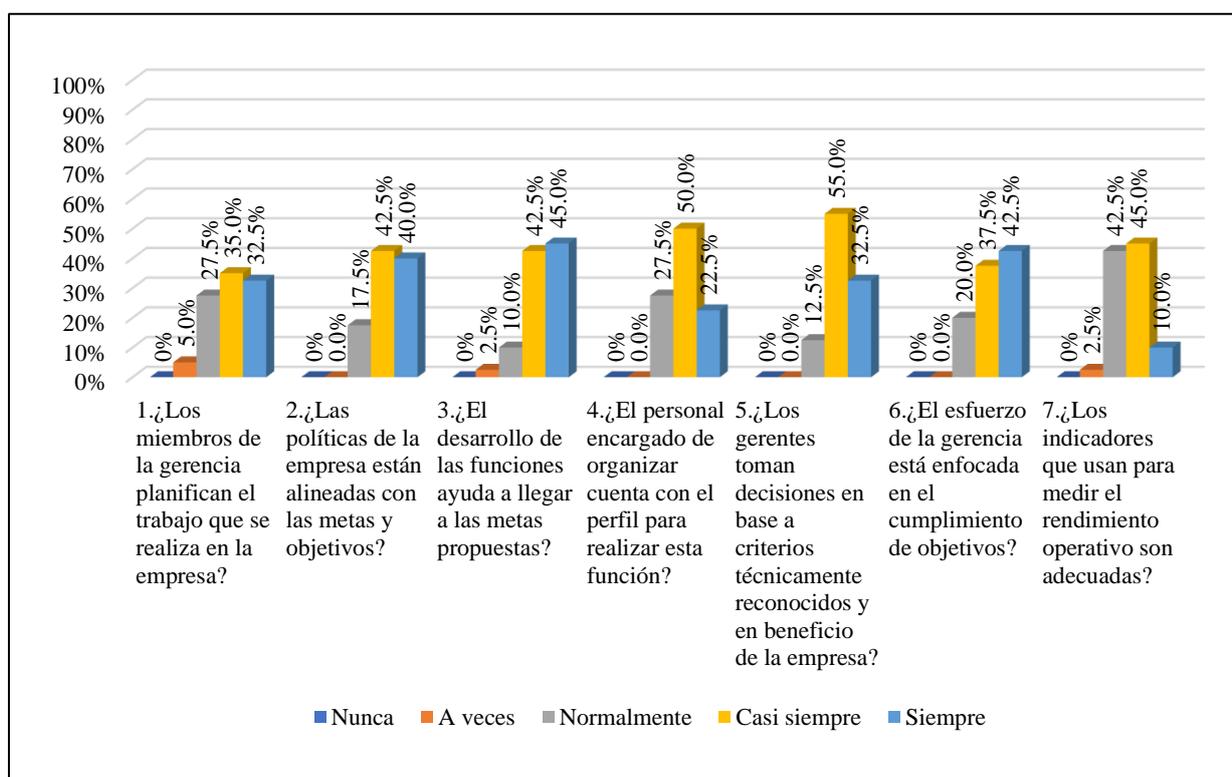
Tabla 5

Frecuencias y porcentajes de la subcategoría proceso administrativo.

Ítems	Nunca		A veces		Normalmente		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿Los miembros de la gerencia planifican el trabajo que se realiza en la empresa?	0	0.00%	2	5.00%	11	27.50%	14	35.00%	13	32.50%
2. ¿Las políticas de la empresa están alineadas con las metas y objetivos?	0	0.00%	0	0.00%	7	17.50%	17	42.50%	16	40.00%
3. ¿El desarrollo de las funciones ayuda a llegar a las metas propuestas?	0	0.00%	1	2.50%	4	10.00%	17	42.50%	18	45.00%
4. ¿El personal encargado de organizar cuenta con el perfil para realizar esta función?	0	0.00%	0	0.00%	11	27.50%	20	50.00%	9	22.50%
5. ¿Los gerentes toman decisiones en base a criterios técnicamente reconocidos y en beneficio de la empresa?	0	0.00%	0	0.00%	5	12.50%	22	55.00%	13	32.50%
6. ¿El esfuerzo de la gerencia está enfocado en el cumplimiento de objetivos?	0	0.00%	0	0.00%	8	20.00%	15	37.50%	17	42.50%
7. ¿Los indicadores que usan para medir el rendimiento operativo son adecuados?	0	0.00%	1	2.50%	17	42.50%	18	45.00%	4	10.00%

Figura 4

Frecuencias y porcentajes de la subcategoría proceso administrativo.



En la tabla 7 y figura 1, se percibe que el valor “casi siempre” destaca con la pregunta 5, el cual argumenta si es que los gerentes toman decisiones en base a criterios técnicamente reconocidos y en beneficio de la empresa. Esta interrogante, mostró un 55% de aprobación, el cual representa 22 trabajadores de un total de 40, quienes afirman que se toman decisiones en base a criterios técnicos y en beneficio de la empresa. También, los valores “Casi siempre” y “Siempre” muestran valores aceptables sobre las interrogantes, referente a las capacidades para ejercer el control y el diseño de las funciones para llegar a las metas, en la interrogante 4, el 50% de los encuestados mencionan que efectivamente los responsables de ejercer el control están debidamente capacitados, y en la interrogante 3, el 45% menciona que las funciones están diseñadas correctamente para llegar a los objetivos propuestos. Sin embargo, en la interrogante 7, el 42.50% de los encuestados mencionan que el uso de indicadores para la medición del rendimiento operativo no son los necesariamente adecuados ya que se observa un porcentaje medio alto para ser totalmente aceptado, como consecuencia el proceso de toma de decisiones se basa en datos poco confiables.

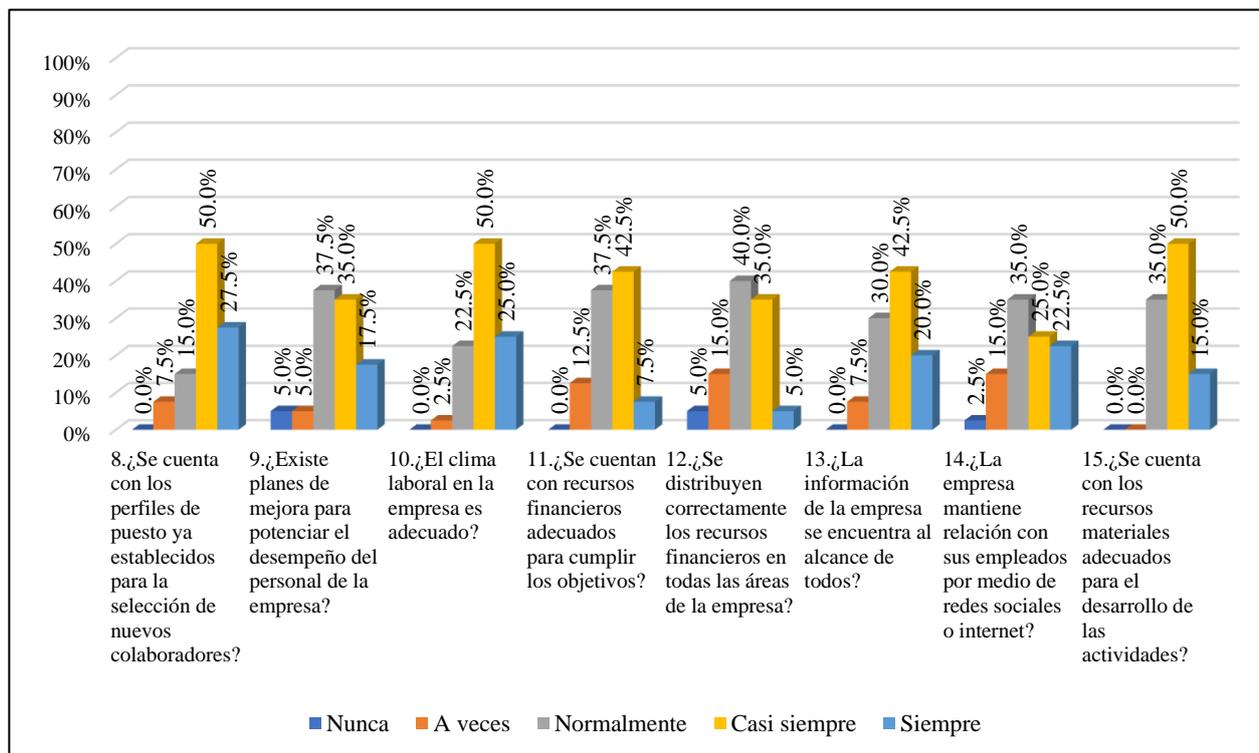
Tabla 6

Frecuencias y porcentajes de la subcategoría recursos disponibles

Ítems	Nunca		A veces		Normalmente		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
8. ¿Se cuenta con los perfiles de puesto ya establecidos para la selección de nuevos colaboradores?	0	0.00%	3	7.50%	6	15.00%	20	50.00%	11	27.50%
9. ¿Existen planes de mejora para potenciar el desempeño del personal de la empresa?	2	5.00%	2	5.00%	15	37.50%	14	35.00%	7	17.50%
10. ¿El clima laboral en la empresa es adecuado?	0	0.00%	1	2.50%	9	22.50%	20	50.00%	10	25.00%
11. ¿Se cuentan con recursos financieros adecuados para cumplir los objetivos?	0	0.00%	5	12.50%	15	37.50%	17	42.50%	3	7.50%
12. ¿Se distribuyen correctamente los recursos financieros en todas las áreas de la empresa?	2	5.00%	6	15.00%	16	40.00%	14	35.00%	2	5.00%
13. ¿La información de la empresa se encuentra al alcance de todos?	0	0.00%	3	7.50%	12	30.00%	17	42.50%	8	20.00%
14. ¿La empresa mantiene relación con sus empleados por medio de redes sociales o internet?	1	2.50%	6	15.00%	14	35.00%	10	25.00%	9	22.50%
15. ¿Se cuenta con los recursos materiales adecuados para el desarrollo de las actividades?	0	0.00%	0	0.00%	14	35.00%	20	50.00%	6	15.00%

Figura 5

Frecuencias y porcentajes de la subcategoría recursos disponibles.



A través de la tabla 8 y figura 2 se puede explicar lo siguiente: Con respecto a la pregunta 8: ¿Se cuenta con los perfiles de puesto ya establecidos para la selección de nuevos colaboradores?, el 50% de las personas encuestadas consideran que casi siempre se cuentan con los perfiles ya establecidos para la selección de nuevos colaboradores. También, en la interrogante 10: referente al clima laboral, el 50% considera que casi siempre el clima laboral es el adecuado. Con relación a la pregunta 15: ¿Se cuenta con los recursos materiales adecuados para el desarrollo de las actividades?, un 50% refiere que casi siempre se cuenta con los materiales adecuado para el desarrollo de sus funciones, asimismo, en la interrogante 12: ¿Se distribuyen correctamente los recursos financieros en todas las áreas de la empresa? El 40% considera que esto ocurre normalmente, acompañado de un 15% quienes indican que esto se da a veces y un 5% de los encuestados no están de acuerdo o respondieron que nunca se distribuyen de manera correcta los estos recursos.

Además, la pregunta 14. ¿La empresa mantiene relación con sus empleados por medio de redes sociales o internet?, considerando la suma entre la escala de “nunca”, “a veces” y “normalmente” un total 52.5% de los encuestados indican que esto no se está dando en la empresa, siendo una de las interrogantes con menor aprobación, acompañado de la interrogante

9; ¿Existe planes de mejora para potenciar el desempeño del personal de la empresa? donde sumados el 10% de los encuestados afirman que nunca, a veces, la empresa plantea mejoras para potenciar el desempeño del personal de la empresa, con el fin de motivar e incentivar una cultura de aprendizaje.

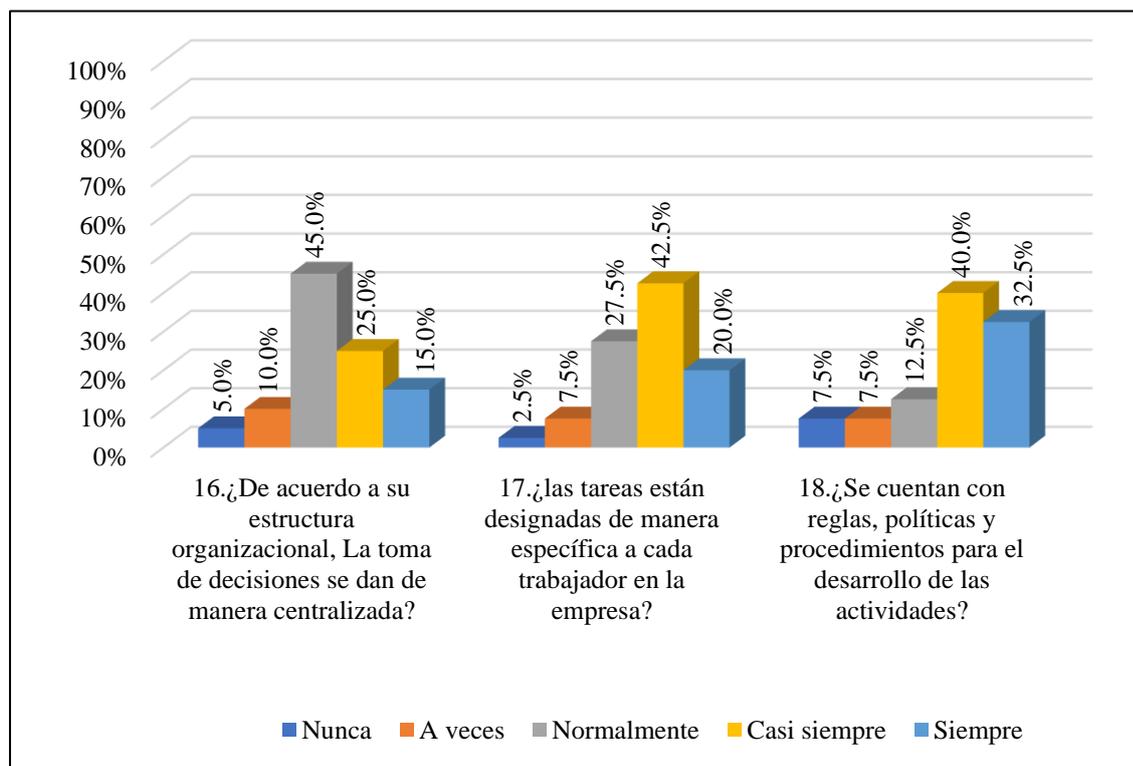
Tabla 7

Frecuencias y porcentajes de la subcategoría dimensiones estructurales

Ítems	Nunca		A veces		Normalmente		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
16. ¿De acuerdo a su estructura organizacional, la toma de decisiones se da de manera centralizada?	2	5.00%	4	10.00%	18	45.00%	10	25.00%	6	15.00%
17. ¿las tareas están designadas de manera específica a cada trabajador en la empresa?	1	2.50%	3	7.50%	11	27.50%	17	42.50%	8	20.00%
18. ¿Se cuentan con reglas, políticas y procedimientos para el desarrollo de las actividades?	3	7.50%	3	7.50%	5	12.50%	16	40.00%	13	32.50%

Figura 6

Frecuencias y porcentajes de la subcategoría dimensiones estructurales.



A través de la tabla 9 y figura 3 se pueden destacar lo siguiente: la interrogante 16: ¿De acuerdo con su estructura organizacional, La toma de decisiones se dan de manera centralizada? El 10% menciona que a veces, un importante 45% indica que esto se da normalmente, un 25% afirma que casi siempre y solo un 15% dice que siempre. Se observa que un mayor porcentaje no está al totalmente de acuerdo con la forma en la que se ejecutan la toma de decisiones sienta también resaltante que el 5% manifiesta que no se respeta la estructura jerárquica para la toma de decisiones y la asignación de responsabilidades.

En ese mismo sentido, en la interrogante 17: ¿las tareas están designadas de manera específica a cada trabajador en la empresa? un 42.5% y menciona que normalmente, acompañado de un 20% de los encuestados quienes dicen que siempre es así. Sin embargo, Un 7.50% de los encuestados afirman que esto se da a veces, un 27.50% que normalmente las tareas están designadas de manera específica y un no menos significativo 2.5% afirman que nunca, originando un punto negativo en administración.

Finalmente, en la interrogante 18: ¿Se cuentan con reglas, políticas y procedimientos para el desarrollo de las actividades? El 32.50% de los encuestados afirman que siempre y 45% dicen que casi siempre, acompañado de un 12.50% que manifiestan que normalmente se cuentan con reglas, políticas y procedimientos para el correcto desarrollo de las actividades, en tanto, una suma total del 10% entre nunca y a veces mencionan que no se cuentan con dichas normas. No manejar un manual de organización y funciones, políticas normas y reglas de convivencia y de desarrollo de las actividades formalizado, al alcance y de conocimiento de todos los miembros de la organización, es el resultado de una falta de planificación y dirección.

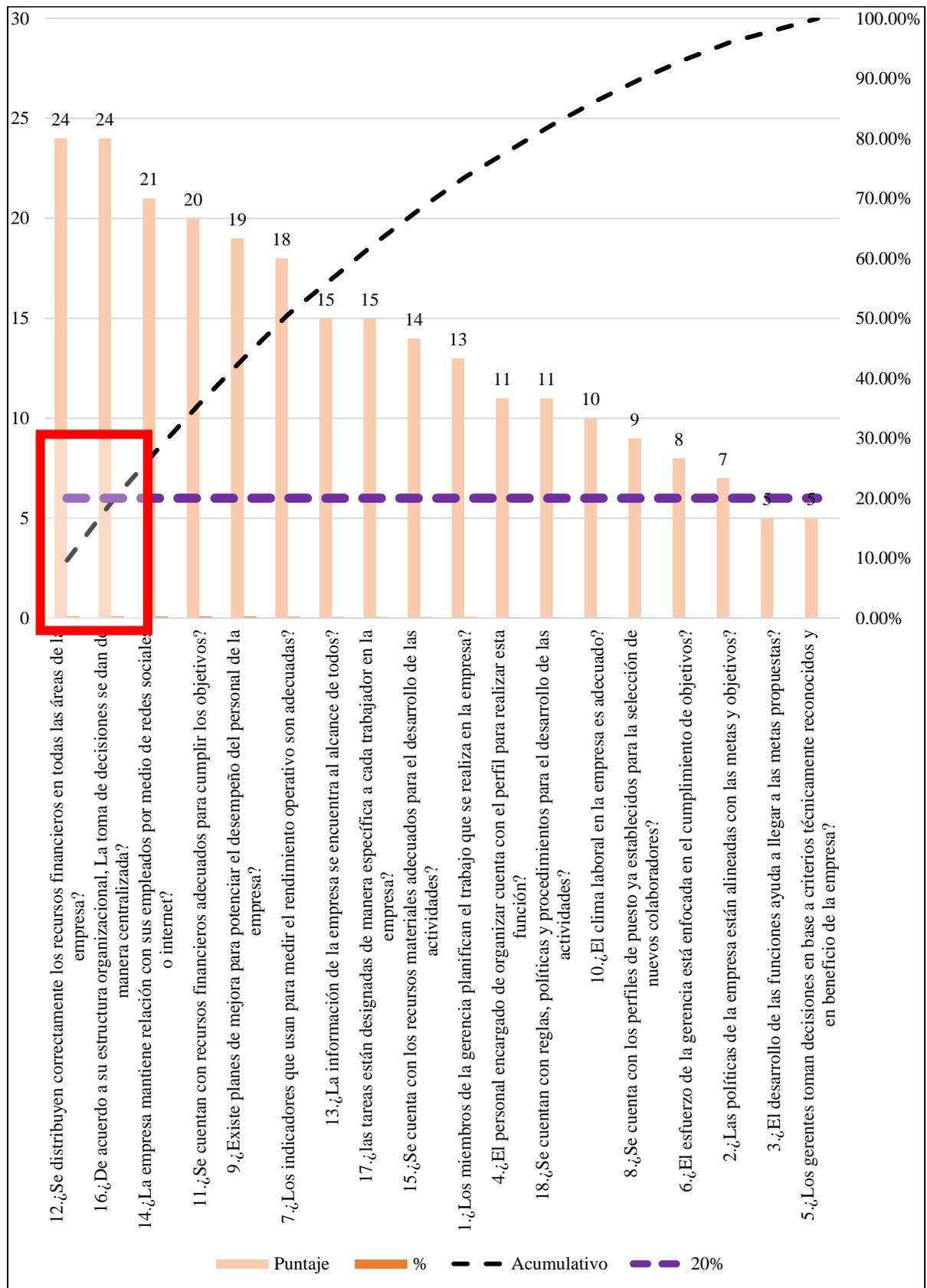
Cuadro 1

Pareto de la categoría gestión administrativa

Ítems	Puntaje	%	Acumulativo	20%
12. ¿Se distribuyen correctamente los recursos financieros en todas las áreas de la empresa?	24	9.64%	9.64%	20%
16. ¿De acuerdo a su estructura organizacional, La toma de decisiones se dan de manera centralizada?	24	9.64%	19.28%	20%
14. ¿La empresa mantiene relación con sus empleados por medio de redes sociales o internet?	21	8.43%	27.71%	20%
11. ¿Se cuentan con recursos financieros adecuados para cumplir los objetivos?	20	8.03%	35.74%	20%
9. ¿Existe planes de mejora para potenciar el desempeño del personal de la empresa?	19	7.63%	43.37%	20%
7. ¿Los indicadores que usan para medir el rendimiento operativo son adecuadas?	18	7.23%	50.60%	20%
13. ¿La información de la empresa se encuentra al alcance de todos?	15	6.02%	56.63%	20%
17. ¿las tareas están designadas de manera específica a cada trabajador en la empresa?	15	6.02%	62.65%	20%
15. ¿Se cuenta con los recursos materiales adecuados para el desarrollo de las actividades?	14	5.62%	68.27%	20%
1. ¿Los miembros de la gerencia planifican el trabajo que se realiza en la empresa?	13	5.22%	73.49%	20%
4. ¿El personal encargado de organizar cuenta con el perfil para realizar esta función?	11	4.42%	77.91%	20%
18. ¿Se cuentan con reglas, políticas y procedimientos para el desarrollo de las actividades?	11	4.42%	82.33%	20%
10. ¿El clima laboral en la empresa es adecuado?	10	4.02%	86.35%	20%
8. ¿Se cuenta con los perfiles de puesto ya establecidos para la selección de nuevos colaboradores?	9	3.61%	89.96%	20%
6. ¿El esfuerzo de la gerencia está enfocado en el cumplimiento de objetivos?	8	3.21%	93.17%	20%
2. ¿Las políticas de la empresa están alineadas con las metas y objetivos?	7	2.81%	95.98%	20%
3. ¿El desarrollo de las funciones ayuda a llegar a las metas propuestas?	5	2.01%	97.99%	20%
5. ¿Los gerentes toman decisiones en base a criterios técnicamente reconocidos y en beneficio de la empresa?	5	2.01%	100.00%	20%

Figura 7

Pareto de la categoría gestión administrativa.



Con respecto al análisis del Pareto, se comprobó mediante la tabla 4 y figura 4 sobre las preguntas 12 y 16 que indican lo siguiente: ¿Se distribuyen correctamente los recursos financieros en todas las áreas de la empresa? y ¿De acuerdo con su estructura organizacional, la toma de decisiones se da de manera centralizada? Que en el acumulado se obtiene un 19.28 % del total de preguntas manifestadas en las escalas de *nunca, a veces, normalmente*, por lo tanto, se considera que los puntos críticos son la asignación de recursos financieros, por esa razón, se debe controlar y dirigir la correcta distribución en todas las áreas de empresa, puesto que ello influye negativamente en la organización. Además, otro de los puntos resaltantes es la centralización para la toma de decisiones, se debe respetar la estructura organizacional, donde el grado de responsabilidad cae sobre una persona en específica y a su vez facilita ejercer la dirección. También, tener un manual de organización y funciones es vital en cualquier organización, ya que sirve como guía para el desarrollo de las actividades de todos los colaboradores y con ello lograr ser una empresa más productiva.

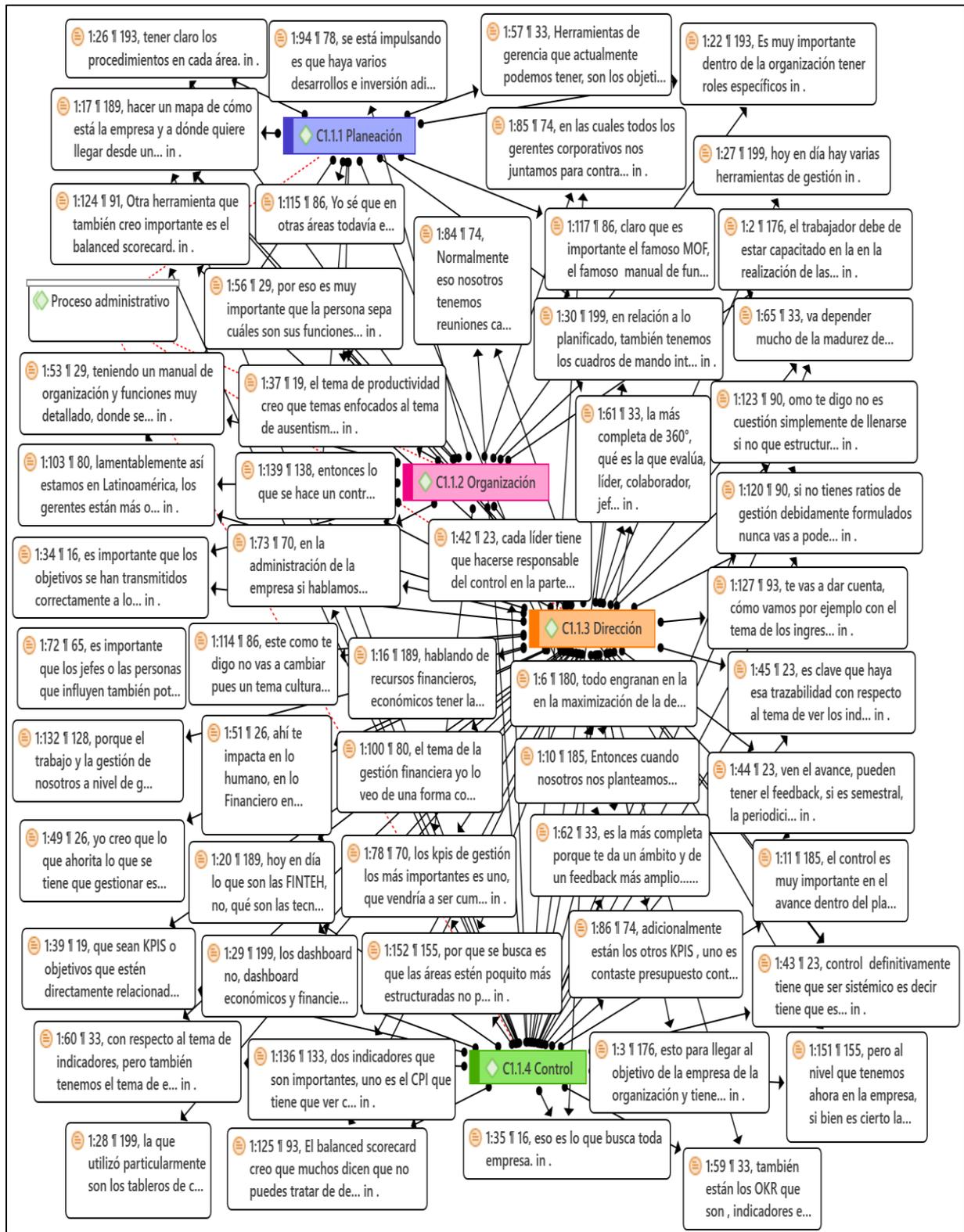
Otra de las interrogantes que sumada a las anteriores nos daría un resultado de 27.71% en el acumulado total, es la expuesta como: ¿La empresa mantiene relación con sus empleados por medio de redes sociales o internet?, donde se obtuvo como resultado que es uno de los puntos débiles de la empresa, ya que en su mayoría manifestaron en las escalas de *nunca, a veces, normalmente* obteniendo como resultado, poder proponer aspectos de mejora en la relación empresa - empleado, y así fomentar una cultura organizacional y los empleados se sientan identificados con la empresa, previniendo que esto afecte en la productividad, el clima laboral, y reduciendo la constante rotación de personal.

Por último, en base al resultado se determina que es muy importante tener en cuenta todos los aspectos tanto económicos, y las relaciones interpersonales con los trabajadores de la organización, ya que ambos afectarían de manera directa la productividad, la calidad del servicio y rentabilidad de la empresa. También es de gran importancia conocer otros aspectos externos que afectan el correcto manejo de empresa, comprender la situación actual, ver alternativas de solución y así poder gestionar mejor los recursos dentro de la organización con

3.2 Descripción de resultados cualitativos

Figura 8

Análisis cualitativo de la subcategoría proceso administrativo



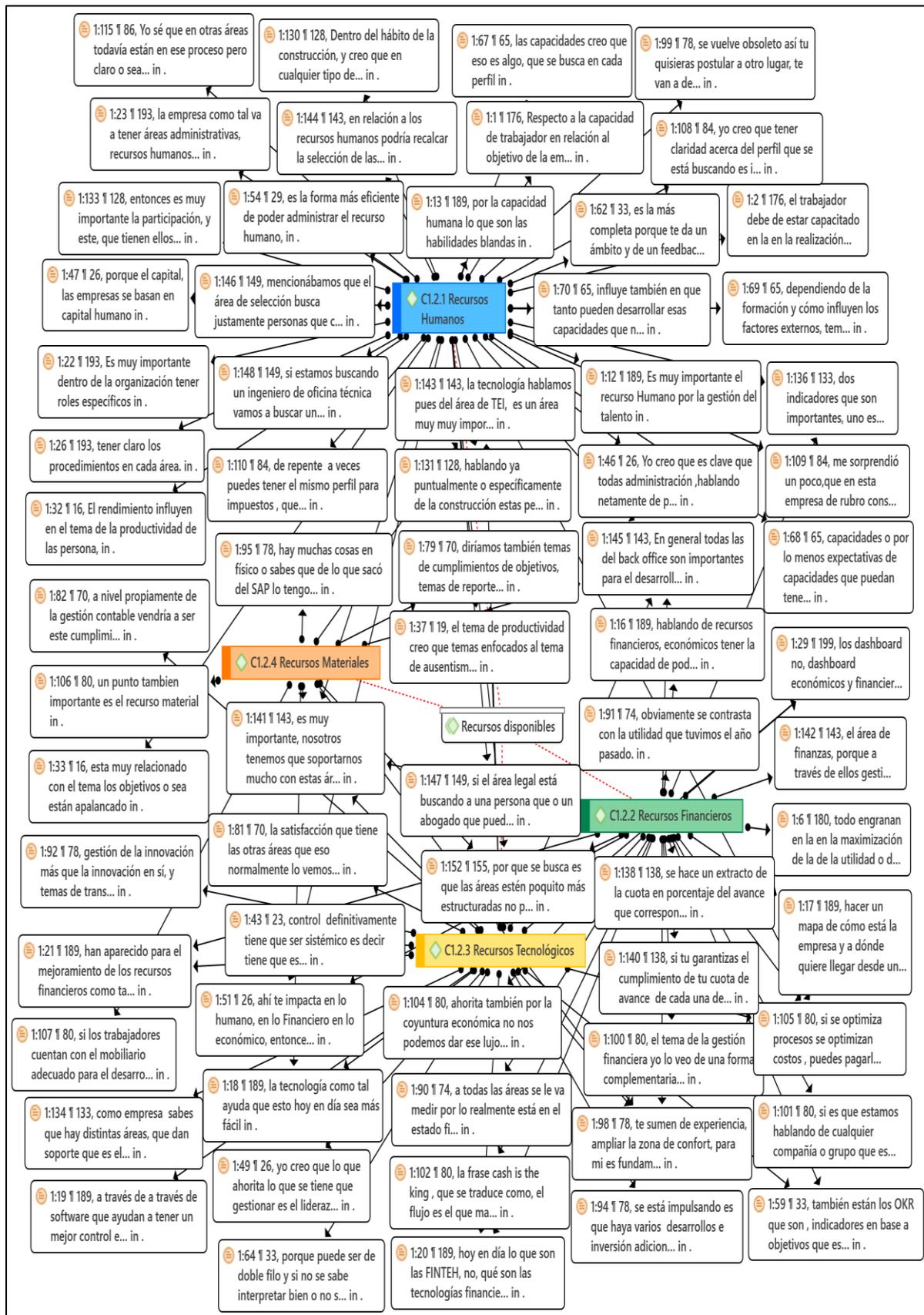
En el análisis de la subcategoría proceso administrativo, se identificó que tanto el subgerente de gestión de personas, Subgerente de contabilidad, Gerente de proyectos y el jefe de contabilidad y finanzas coinciden con el indicador planificación y organización, ya que consideran que para la correcta gestión administrativa de una empresa es muy importante tener un plan, fijar un horizonte al cual se desea llegar, este plan debe ser de conocimiento y estar al alcance de todos los colaboradores y líderes. Asimismo, la organización para el desarrollo o puesta en marcha del plan propuesto, mencionan que el líder es el responsable de ejecutar el plan y su objetivo es lograr las metas y objetivos.

En ese mismo contexto, el indicador dirección, el subgerente de gestión de personas menciona que deben usarse herramientas de gestión para poner en marcha los lineamientos ya establecidos, como los indicadores o KPI's, pero estos deben estar directamente relacionados al área donde se desempeña, sin embargo, añade que los indicadores de productividad, ausentismo, clima laboral son importantes y se deben otorgar un seguimiento constante. En tanto, la subgerente de contabilidad y el jefe de contabilidad y finanzas coinciden con el uso de herramientas de gestión, pero difieren sobre los indicadores más relevantes, considera que los más importantes son los indicadores de rentabilidad, endeudamiento, menciona que esto permite ver el estado económico de empresa, y engranan en la maximización de la utilidad y la gestión empresarial. Asimismo, el Gerente de proyectos, hace hincapié en los dos indicadores que son vitales en la construcción, que son los CPI que es índice de desempeño del costo y el SPI que es el índice de rendimiento de programa donde se compara el progreso del proyecto contra lo planificado, añade que, ambos son vitales en la dirección y gerenciamiento de los proyectos de construcción.

Finalmente, sobre el indicador de control, las 4 unidades informantes coinciden que el uso de herramientas de gestión permite dirigir y controlar los planes propuestos, ya que otorgan una visión más objetiva sobre puntos importantes y relevantes del proceso administrativo, en relación con el cumplimiento de metas. También, añaden que permite evaluar y medir el desempeño de las áreas, tanto de forma individual y grupal, por lo que en general está diseñado para el logro de un resultado específico, dado que, existen una gran variedad de indicadores.

Figura 9

Análisis cualitativo de la subcategoría recursos disponibles



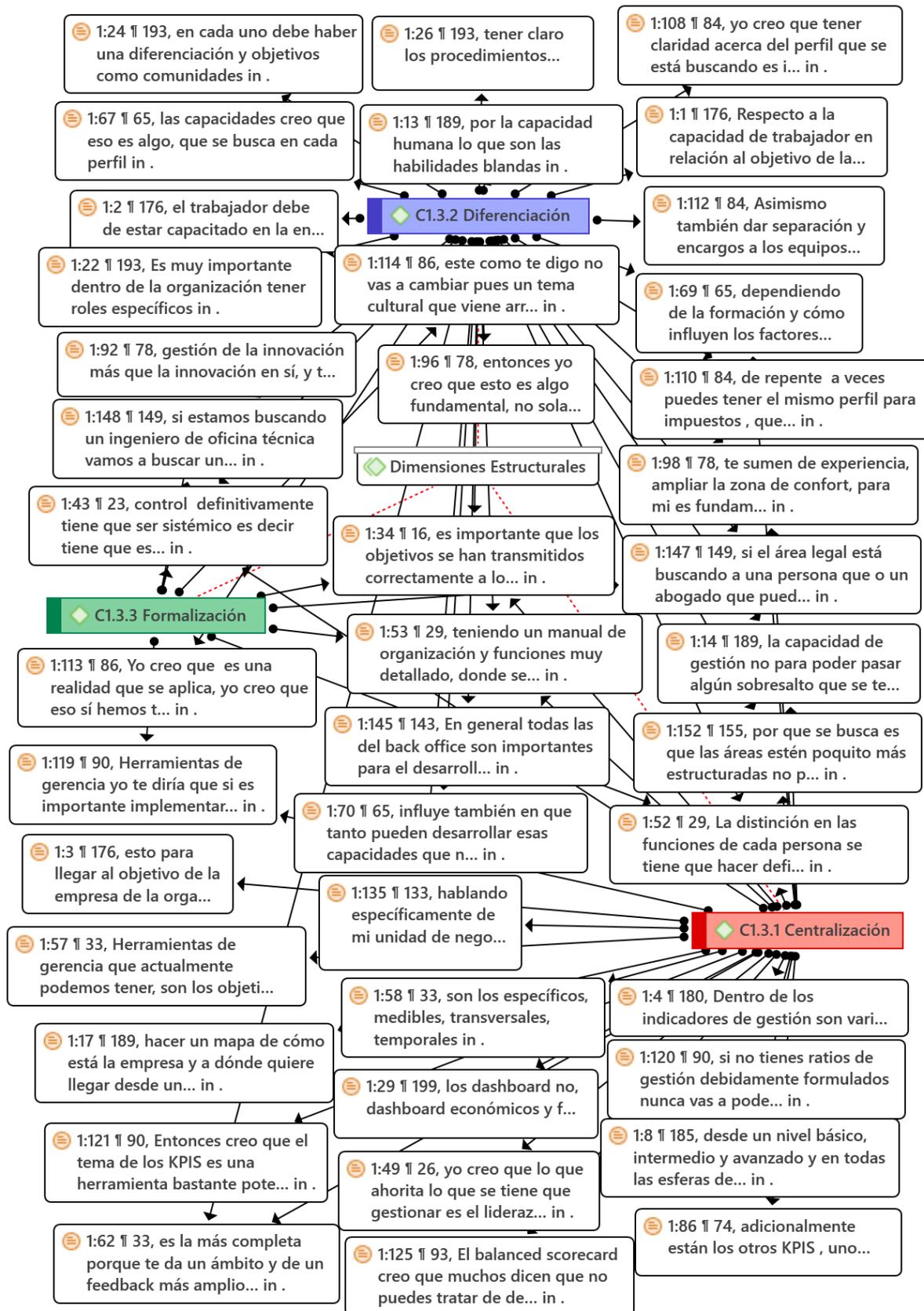
En el análisis de la subcategoría recursos disponibles, el subgerente de gestión de personas manifestó que el recurso humano es el más importante y fundamental en cualquier empresa, ya que estas se basan en capital humano, la mala gestión de este recurso impacta significativamente en los demás. Sin embargo, la subgerente de contabilidad y el jefe de contabilidad y finanzas coinciden que el desarrollo personal y profesional de los trabajadores es de vital importancia tanto para la organización como para el trabajador, por su capacidad de gestión, consideran que muchas de las empresas no toman la importancia adecuada sobre este recurso, debido a que observa que muchos de estos profesionales no tienen oportunidad de crecimiento o línea de carrera en la empresa constructora donde se desempeña. Asimismo, el Gerente de proyectos añade que el capital humano influye mucho en el resultado final, y que el éxito de la organización se debe al éxito de las personas que forman parte de esta, efecto cascada o piramidal.

En cuanto al recurso tecnológico y material, las 4 unidades informantes coinciden con que la gestión de la innovación tecnológica y los recursos que se asignan para el desarrollo de este permite optimizar tiempos, facilitando el desarrollo de actividades. También, comentan que debido a que muchos de los proyectos de construcción se ejecutan al interior del país, muchas veces con poca conectividad, las herramientas que se otorgan deben ser las adecuadas y necesarias, ya que con ello se asegura el éxito del proyecto. En resumen, tanto el mobiliario, como las herramientas digitales son esenciales para el correcto desempeño de los profesionales de la construcción.

Por último, sobre el recurso financiero, el jefe de contabilidad y finanzas hizo énfasis en que éste, te da la capacidad de poder ver como esta empresa, y adonde quiere llegar, además, es también donde se refleja diversos puntos económicos, la subgerente de contabilidad, añade que, la gestión financiera es complementaria en la toma de decisiones en las empresas en Perú, y en general en Latinoamérica, porque se le asignan mayor importancia al flujo de caja, en su mayoría los gerentes están más orientados en cubrir obligaciones a corto plazo, cuando deberían preocuparse en el factor que provoca estos ajustes económicos y planificar mejor para evitar un flujo de caja negativo.

Figura 10

Análisis cualitativo de la subcategoría dimensiones estructurales



En el análisis de la subcategoría dimensiones estructurales, las unidades informantes mencionaron, en referencia a la centralización, que existen diversas herramientas gerenciales que apoyan esta labor de toma de decisiones, por ejemplo, el Balanced Scorecard, los KPI's, los Dashboard, entre otros. Sin embargo, el gerente de proyectos mencionó que si conoce estas herramientas pero no las usa en el desarrollo de sus funciones, ya que no la considera necesaria, en comparación con el jefe de contabilidad y finanzas, menciona que estas herramientas le permite ejercer el control en cada de una de las áreas o unidades de negocio de la empresa, recalca que en la construcción es vital el uso de estas herramientas ya que otorga un resumen claro y objetivo sobre los puntos que requieren ser analizados.

En ese mismo contexto, el subgerente de gestión de personas, menciona una herramienta que facilita y apoya su gestión, que es el OKR u objetivos y resultados clave, que son indicadores a base de objetivos que están enfocados en la rentabilidad del negocio, evaluación de competencias, Añade, que en la empresa se realiza evaluaciones constantes a nivel 360° donde se evalúa el desempeño de todos los miembros tanto internos como externos que forman parte de la organización, como: líderes, trabajadores, clientes, proveedores. Sin embargo, asegura que el no saber cómo interpretar el resultado obtenido, o no se tienen la objetividad en la medición, no se obtendrá el resultado esperado. Añade que, depende de la madurez de la empresa el poder adoptar estas herramientas.

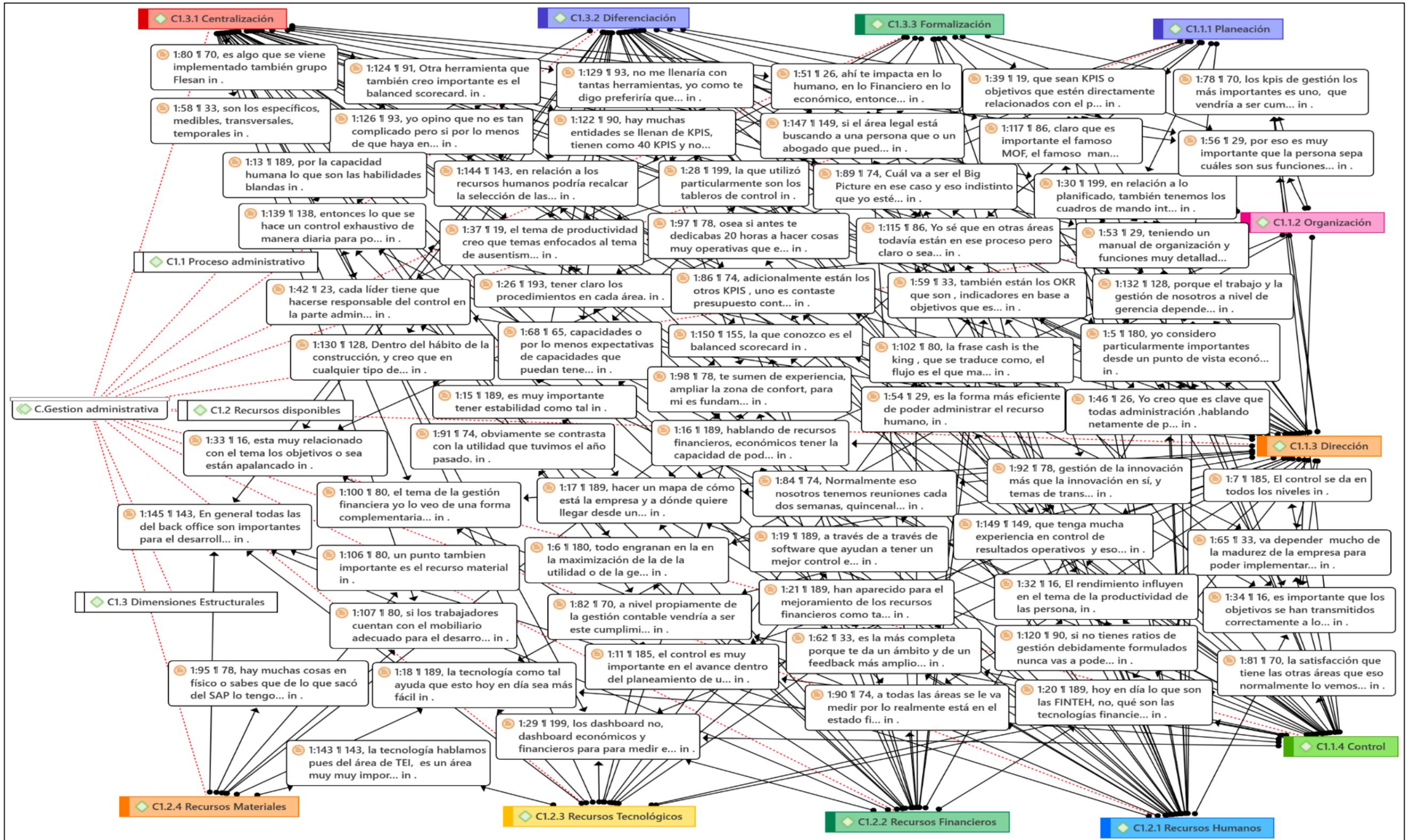
En cuanto a la diferenciación y formalización, los entrevistados coinciden con que la distinción en las funciones de cada trabajador se debe hacer a través de un MOF (manual de organización y funciones), esto al igual que las políticas de la empresa deben estar formalizados y aprobados por la gerencia o dirección de la organización. Al alcance de todos y de total conocimiento. Sin embargo, la subgerente de contabilidad menciona que esto no está definido en la empresa, ya que encuentra profesionales de otras capacidades técnicas realizando labores que no tienen similitud con su especialidad.

Finalmente, se observó que la empresa cuenta con políticas, normas, reglas bien elaboradas, pero estas no están siendo transmitidas de manera correcta con los trabajadores, y no se cuenta con una herramienta que controle dichos planes, esto conlleva el incumplimiento de objetivos.

3.3 Diagnóstico

Figura 11

Análisis mixto de la categoría gestión administrativa



De la encuesta realizada a los trabajadores de las diversas áreas de un empresa constructora se determinó que la empresa presenta dos puntos débiles, el primero relacionado con la correcta asignación de los recursos financieros y el segundo referente a la toma de decisiones que se obtuvo como resultado que no se respeta la estructura organizacional centralizada que es el modelo jerárquico que opta dicha empresa para ejercer la dirección y el control de sus actividades, debido a ello el 19.28% de los encuestados coinciden con lo mencionado. Además, se logró identificar que la gestión administrativa de la empresa constructora, no conocen herramientas de gestión o de gerencia que facilita el proceso de dirección y control, esto conlleva a que los líderes de cada área no optimicen su tiempo y por lo tanto disminuye la productividad tanto individual como de su equipo.

En cuanto a la subcategoría proceso administrativo, se obtuvo como resultado que la mayoría de los colaboradores coincidieron con que efectivamente existe planificación en la empresa, un porcentaje del 45% de los encuestados manifestaron que “*a veces*” y “*normalmente*” estos planes se llegan a ejecutar, dirigir y controlar correctamente por los líderes. Asimismo, en la entrevista realizada a la gerencia de proyectos, afirmó que se conocen diversas herramientas para ejercer esa dirección y control, pero que se requiere que la empresa tenga la madurez adecuada para hacer uso de dichas herramientas. En referencia a lo mencionado, se determina que las herramientas gerenciales fueron diseñadas para apoyar el proceso de toma de decisiones, en el proceso de dirección y control en la gestión administrativa, la falta de uso de estas resalta la falta de capacitación para su correcto desarrollo e interpretación. En ese mismo contexto, (Fayol, 1916, citado por Martin, 2019) menciona que, la teoría clásica hace hincapié en la eficiencia en el manejo de la organización, que solo se logra enfatizando la estructura. La división de una organización en funciones básicas origina el concepto de proceso administrativo. Además, indica que para el buen funcionamiento de la empresa todas sus áreas deben mantenerse sincronizadas, Nadie puede fallar porque si lo hace, otras áreas también se verán afectadas.

La subcategoría recursos disponibles, se determinó a través de la encuesta realizada a los 40 trabajadores, que la administración de los recursos no se está dando de manera adecuada, debido a que las respuestas se encuentran en mayor porcentaje dentro de la escala “*nunca*”, “*a veces*” y “*normalmente*” con una suma total de 60% aproximadamente, que indica que los recursos financieros no están siendo distribuidos correctamente, debido a eso, el efecto negativo repercute sobre los demás capitales de la empresa. Además, en la entrevista, tanto la

subgerente de contabilidad y el jefe de contabilidad y finanzas coincidieron que por sobre el recurso humano, prevalece el recurso financiero – económico, ya que es el indispensable para el desarrollo operacional de la empresa, siendo las personas hoy en día las encargadas de mantener los resultados positivos, siendo este el factor más importante en toda organización. Es necesario mencionar que la razón de ser de las organizaciones son las personas, la falta de atención o inversión para el crecimiento y desarrollo profesional de estas, genera clientes internos obsoletos y a su vez en pérdidas económicas. (Beckhard, 1967, citado por Melara, 2021) menciona que, la teoría del desarrollo organizacional está relacionado con el cambio y la capacidad de adaptación, según indica, que la teoría tiene como objetivo aumentar la eficacia y la salud organizacional, utilizando las ciencias del comportamiento empresarial. Asimismo, guarda relación con la investigación debido a que el conocimiento de cómo incrementar la eficiencia mejorará la gestión administrativa.

Finalmente, en la subcategoría dimensiones estructurales, se determinó que el proceso de toma de decisiones no se está respetando de acuerdo al diseño de la estructura jerárquica, siendo un 60% aproximadamente de un total de 40 encuestados que respondieron dentro de la escala del “*nunca*”, “*a veces*” y “*normalmente*” resaltando que existe mayor desacuerdo con este proceso de centralización en la toma de decisiones, esto refleja que los colaboradores se rigen bajo una administración descentralizada el cual no corresponde a la empresa constructora generando una desorganización. En relación con la entrevista realizada se determinó que las unidades informantes consideran poco importante el punto de gestión administrativa, debido a que están más orientados en obtener flujos de caja positivo a corto plazo. También, se determinó que la falta de uso de indicadores de productividad, orientados al desempeño organizacional en general, origina una poca identidad cultural. (Odiorne, 1965, citado por Bizneo, 2022) indica que, la teoría de la administración por objetivos relaciona la administración como un método de trabajo donde se evalúa el desempeño de los colaboradores y la productividad de la empresa frente a metas establecidas. Los objetivos deben estar inspirados en las habilidades del trabajador y es vital fijar plazos para alcanzarlos. Fijarse objetivos y cuantificarlos es la manera más adecuada de que las empresas miren al futuro y empiecen a pensar en lo que se conseguirá. Por lo tanto, guarda relación con la investigación ya que nos enseña la manera correcta de cómo ejercer la toma de decisiones, la dirección y el control.

3.4 Propuesta

3.4.1 Priorización de los problemas

En La presente investigación se da como preferencia 3 problemas resaltantes que son: incorrecta gestión de los recursos financieros, debido a que no se logra los objetivos presupuestados, además de, la falta de control interno en las áreas administrativas, como consecuencia de un desorden en la estructura organizacional, finalmente, las limitaciones en el proceso de gestión administrativa.

3.4.2 Consolidación del problema

De acuerdo con el diagnóstico, se aprecia que existe una incorrecta gestión de los recursos financieros por parte de la gerencia y esto repercute sobre los demás capitales de la empresa causando un efecto negativo en el desarrollo operacional. También, se identificó que el control del directorio no se centra en medir y controlar lo planificado frente a lo ejecutado, por lo que muchos de los líderes desconocen el uso de indicadores de gestión que apoyan esas actividades, además, existe desinterés por implementarlas, generando deficiencia en el proceso de gestión administrativa. Por último, se evidenció que existen trabajadores que realizan tareas que no les corresponden por desconocer los procesos de la empresa, realizando así duplicidad de funciones y cruce de responsabilidades, el problema identificado es las limitaciones en la gestión de procesos administrativos.

3.4.3 Fundamentos de la propuesta

La investigación se apoya en 3 teorías: (a) teoría fundamentada del BSC, según (Costa et al., 2003, citado por Meza, 2021) donde hablan sobre Kaplan y Norton investigadores que desarrollaron esta herramienta para complementar a las medidas financieras. Indican que el Balanced Scorecard como herramienta es clave para la puesta en marcha de las estrategias, ya que, en esta, es donde refleja todas las actividades de la empresa. El BSC se centra en medidas financieras, pero, debido a que estas medidas cuentan con características limitadas, se complementa con las perspectivas clientes, procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento; (b) teoría clásica. Según Martin (2019), la teoría clásica de la administración de Henri Fayol destaca las funciones básicas que debe poseer una organización para ser eficiente. En su libro de 1916, presentó un enfoque sistémico y universal de las empresas, abordando problemas como el diseño anatómico y estructural de la empresa. En relación con la investigación, se resalta que para el correcto desarrollo de las actividades en la organización es importante que todos los elementos y áreas estén sincronizados.

3.4.4 Categoría solución

Cconislla (2018) argumenta que, el Balanced Scorecard es una herramienta conformada por parámetros que permite una visión general de la organización. Asimismo, añade que, en los años 1990 el Nolan Norton Institute, señaló que la medición de resultados a nivel financiero no era suficiente para el logro de objetivos estratégicos, fue entonces que financió la investigación, nombrada: “La medición de los resultados en la empresa del futuro”. En ese mismo contexto, Bolaños et al., (2020) afirman que, el BSC es una herramienta desarrollada en 1992 por los investigadores Norton y Kaplan, con el objetivo de que sirva como una herramienta de control de en la gestión administrativa, implementando indicadores no financieros que explicaban resultados con impacto financiero actuales y así poder prevenir riesgos futuros. Asimismo, Meza (2021) sostiene que, el BSC está conformado por un conjunto de indicadores derivados de la estrategia de la empresa. Estos indicadores se aplican en su desarrollo y representan una herramienta útil para los directivos, de manera que se puede utilizar para transmitir mejor los objetivos con las partes interesadas. De igual manera, Lazo et al. (2019) mencionan que, el BSC es una metodología que vincula la estrategia empresarial con las acciones y los resultados mediante la fijación de metas, considerando las siguientes perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos, de aprendizaje y desarrollo. Otorga ventajas como, la alineación de la visión corporativa, la comunicación, la definición de estrategias y la automatización de la información para mejorar la capacidad analítica para la toma de decisiones.

Por último, Mendez et al. (2019) enfatizan que, la importancia del BSC radica en que es una herramienta que impulsa el gobierno empresarial, mejora las operaciones, alinea a los empleados para lograr la visión y les permite funcionar como una sola entidad, donde todos sus elementos contribuyen al desarrollo y logro de objetivos. Diversas organizaciones han afirmado tener éxito y lo han logrado implementando esta herramienta.

3.4.5 Direccionalidad de la propuesta

La estrategia, los objetivos, las tácticas y los KPIS son parte de la matriz de direccionalidad de la propuesta, se muestra en función:

Cuadro 2

Matriz de direccionalidad de la propuesta

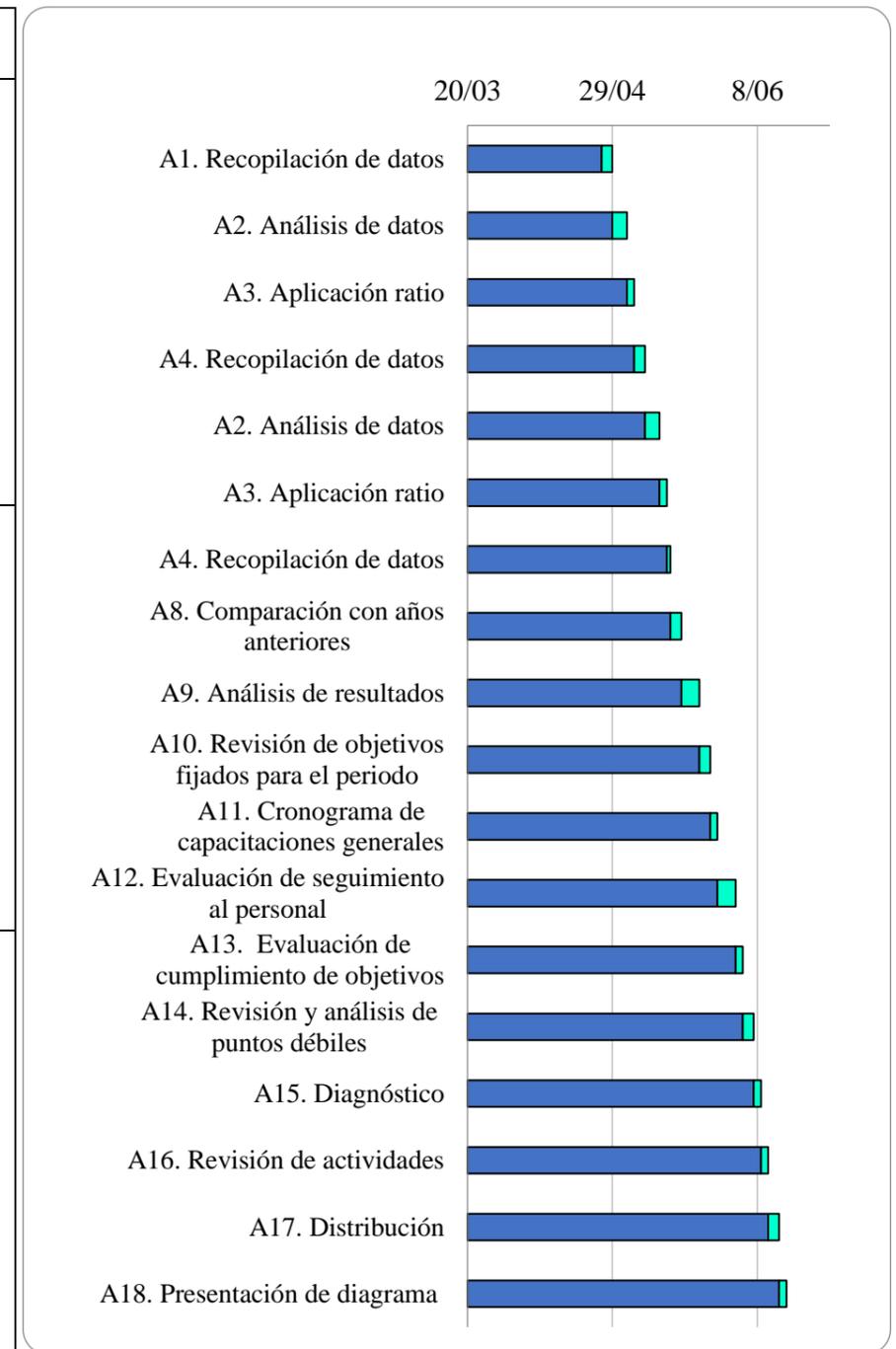
Objetivo	Estrategia	Táctica	KPI
Objetivo 1: Identificar qué actividades críticas afectan la gestión financiera de la empresa, utilizando el BSC	Estrategia 1: Aplicar indicadores de gestión direccionada a las ventas.	Táctica 1: Aumentar el nivel de crecimiento de ventas	KPI 1. Aumentar el nivel de ingresos por ventas $(\text{Venta periodo actual} - \text{Venta periodo anterior}) / (\text{Venta periodo anterior}) * 100\%$
		Táctica 2: Incrementar el índice de rentabilidad	KPI 2. Incrementar el índice de rentabilidad $(\text{Utilidad neta}) / (\text{Ingresos totales}) * 100\%$
Objetivo 2: Elaborar el Balanced Scorecard para mejorar la dirección administrativa, el control interno, la correcta coordinación y comunicación entre todas las áreas de la empresa.	Estrategia 2: Diseñar un BSC modelo para optimizar la dirección y control.	Táctica 3: Medir el beneficio obtenido de cada cambio o mejora implementada	KPI 3. % de incremento en la rentabilidad > 5%
		Táctica 4: Establecer estrategias direccionadas hacia la visión organizacional	KPI 4. % de cumplimiento de metas
Problema 3: Desarrollar el diagrama de Gantt modelo que permita visualizar las actividades y mitigar la ruta crítica en la gestión administrativa	Estrategia 3: diseñar un diagrama de Gantt modelo para optimizar procesos y alcanzar objetivos	Táctica 5: Elaborar un diagrama de Gantt modelo que permita planificar las actividades	KPI 5. Tiempo medio en conseguir las metas
		Táctica 6: Hacer seguimiento a los cambios	KPI 6. EC: Eficacia de los colaboradores.

3.4.6 Actividades y cronograma

Cuadro 3

Actividades, cronogramas, responsables, presupuestos y evidencias

Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto	Evidencia
A1. Recopilación de datos	26/4/2022	3	29/4/2022	Gerente de Adm. Y Finanzas	200	Anexo 2
A2. Análisis de datos	29/4/2022	4	3/5/2022	Gerente de Adm. Y Finanzas	150	
A3. Aplicación ratio	3/5/2022	2	5/5/2022	Gerente de Adm. Y Finanzas	300	
A4. Recopilación de datos	5/5/2022	3	8/5/2022	Gerente de Adm. Y Finanzas	500	
A2. Análisis de datos	8/5/2022	4	12/5/2022	Gerente de Adm. Y Finanzas	600	
A3. Aplicación ratio	12/5/2022	2	14/5/2022	Gerente de Adm. Y Finanzas	250	
A4. Recopilación de datos	14/5/2022	1	15/5/2022	Gerente de Adm. Y Finanzas	350	Anexo 2
A8. Comparación con años anteriores	15/5/2022	3	18/5/2022	Gerente de Adm. Y Finanzas	205	
A9. Análisis de resultados	18/5/2022	5	23/5/2022	Gerente de Adm. Y Finanzas	155	
A10. Revisión de objetivos fijados para el periodo	23/5/2022	3	26/5/2022	Gerente de Adm. Y Finanzas	320	
A11. Cronograma de capacitaciones generales	26/5/2022	2	28/5/2022	Gerente de Adm. Y Finanzas	155	
A12. Evaluación de seguimiento al personal	28/5/2022	5	2/6/2022	Gerente de Adm. Y Finanzas	20	
A13. Evaluación de cumplimiento de objetivos	2/6/2022	2	4/6/2022	Gerente de Adm. Y Finanzas	310	Anexo 2
A14. Revisión y análisis de puntos débiles	4/6/2022	3	7/6/2022	Gerente de Adm. Y Finanzas	25	
A15. Diagnóstico	7/6/2022	2	9/6/2022	Gerente de Adm. Y Finanzas	25	
A16. Revisión de actividades	9/6/2022	2	11/6/2022	Gerente de Adm. Y Finanzas	45	
A17. Distribución	11/6/2022	3	14/6/2022	Gerente de Adm. Y Finanzas	123	
A18. Presentación de diagrama	14/6/2022	2	16/6/2022	Gerente de Adm. Y Finanzas	355	



IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Discusión

La investigación tuvo como objetivo principal proponer herramientas para optimizar la gestión administrativa en una empresa constructora, Lima 2022.

Con respecto al objetivo específico 1 denominado: “Diagnosticar el estado en que se encuentra la gestión administrativa en una empresa constructora, Lima 2022” se evidencio que la gestión administrativa de la empresa presentaba puntos críticos en cuanto a la asignación de recursos financieros, la incorrecta distribución de esta, influye negativamente en toda organización, también, otro de los aspectos resaltantes fue la descentralización para la toma de decisiones, donde el grado de responsabilidad debe caer sobre una persona en específico para facilitar el proceso de dirección. Este objetivo está directamente relacionado con la subcategoría proceso administrativo. Asimismo, el presente estudio coincide con la investigación de Viteri (2019) señala que, el mal manejo del recurso económico perjudica a la empresa en cuanto a crecer y desarrollarse, y la falta de un plan financiero o una herramienta de ayuda con el control en la gestión puede suponer la quiebra de la empresa. En ese mismo contexto, coincide con la investigación de Gonzales (2019) quien en sus resultados de investigación concluye que, para mejorar la jerarquización y la funcionalidad de las áreas es recomendable una comunicación vertical y descendente, así se puede dar seguimiento y control de las políticas relacionadas al factor comportamiento organizacional. Por último, coincide con Huamaccto (2021) quien menciona que, difundir la correcta estructura orgánica de la empresa ayuda a que el personal se desarrolle de manera fácil y ordenada, optimizando su tiempo.

Para el objetivo específico 2 denominado: “Determinar los factores que inciden en el uso de los recursos en la gestión administrativa de una empresa constructora, Lima 2022” se evidencio que por sobre todos los recursos disponibles, los recursos financieros no están siendo distribuidos correctamente, debido a que no se cumple con lo planificado, el efecto negativo repercute sobre los demás capitales de la empresa. Además, en relación con el recurso humano se encontró que la falta de atención o inversión para el crecimiento y desarrollo profesional de los trabajadores genera clientes internos obsoletos y a su vez en pérdidas económicas. Este objetivo está relacionado con la subcategoría recursos disponibles. Asimismo, coincide con la investigación de Cconislla (2018) menciona que, existe una competencia agresiva y

permanente expansión en el rubro construcción, por lo tanto, es de vital importancia tener un soporte gerencial, que ayude a medir, controlar y supervisar las actividades de la empresa. Igualmente, coincide con Meza (2021) argumenta que, para la solución de problemas de gestión, se consideran factores internos y externos, con el objetivo de crear estrategias orientadas al cumplimiento de metas, que a su vez está relacionado con mejorar la calidad del producto o servicio que se brinda, por lo tanto, se deben usar herramientas que complementen la gestión con el propósito de tomar decisiones efectivas y prevenir errores futuros. Por último, Viteri (2019) sostiene que, el compromiso de los trabajadores es un factor que afecta directamente la gestión administrativa y los resultados económicos de la empresa, esto debido a que se carece de un método efectivo evaluación talento.

Para el objetivo específico 3, “Identificar que actividades críticas afectan la gestión financiera de la empresa, utilizando el BSC” como propuesta se planteó, aplicar indicadores de gestión para medir la calidad de la gestión financiera (KPI). Este objetivo está relacionado con la sub categoría recursos disponibles y procesos administrativos. Asimismo, coincide con la investigación de Kefé (2019) menciona que, se deben elegir indicadores que esten enfocados en la misión y visión de la empresa, estos pueden ser indicadores financieros y no financieros, esto permitirá al ápice estratégico tener una visión general de lo que ocurre en la empresa. De igual manera, coincide con la investigación de Meza (2021) quien considera que, para mejorar la gestión administrativa de la organización se debe monitoriar los aspectos internos, evaluar los procesos, fomentar la innovación y lo más importante orientar las políticas con los objetivos de la empresa.

Para el objetivo específico 4 denominado: “Elaborar el Balanced Scorecard para mejorar la dirección administrativa, el control interno, la correcta coordinación y comunicación entre todas las áreas de la empresa” como propuesta se planteó diseñar un BSC modelo, para optimizar la dirección y control. Este objetivo está relacionado con la subcategoría procesos administrativos y dimensiones estructurales. Asimismo, coincide con el estudio de Lazo et al. (2019) quienes manifiestan que, el modelo Balanced Scorecard debe ser implementado según la necesidad empresarial ya que constituyen una herramienta gerencial imprescindible para lograr una administración eficiente que genere flujo de información, pero sobre todo beneficios económicos. Además, coincide con Meza (2021) quien resalta que, el Balanced Scorecard ofrece a las empresas tener una nueva perspectiva organizacional, tomando en cuenta métricas basadas en finanzas, clientes, procesos y aprendizaje. De tal manera que, se obtiene una

formalización de operaciones y mejores resultados en la relación con sus clientes. Por último, concuerda con la investigación de Cconislla (2018) quien añade que, para la implementación de la herramienta BSC es importante mantener una comunicación fluida con las personas encargadas de la toma de decisiones y planteamiento de las estrategias. Por ese motivo, al igual que al establecer los objetivos estratégicos, los indicadores, metas e iniciativas, deben ser aprobadas por la gerencia.

Para el objetivo específico 5 denominado: “Desarrollar el diagrama de Gantt modelo que permita visualizar las actividades y mitigar la ruta crítica en la gestión administrativa.” Como propuesta se planteó diseñar un diagrama de Gantt modelo ver que actividades tienen holgura, y poder mitigar la ruta crítica. Este objetivo está relacionado con la subcategoría procesos administrativos y dimensiones estructurales. En ese mismo contexto, concuerda con la investigación de Gracia (2018) quien expresa que, la no aplicación de la planificación, la falta de control por avance en las actividades programadas y el uso incorrecto de los recursos, genera problemas en el cumplimiento de metas, por lo que plantea como solución, el uso de la metodología Gantt para optimizar el control de ejecución de actividades, donde concluyo que esta herramienta brinda una idea clara de la duración de cada tarea y previene el incumplimiento de estas. De igual manera, coincide con la investigación de Ramírez (2018) quien manifiesta en su investigación sobre como generar valor organizacional usando el Balanced scorecard menciona que, para llegar cubrir los vacios entre las capacidades de las personas, los sistemas y los procedimientos es necesario potenciar estas tres fuentes, asu vez, los procedimientos de la organización pueden examinar la coherencia entre los incentivos a empleados con los factores de éxito de la organización, también, con las tasas de mejora, medida en los procesos críticos internos y en la satisfaccion de los clientes.

4.2 Conclusiones

- Primero:** Se diagnosticó el estado en el que se encuentra la gestión administrativa en una empresa constructora, evidenciando que presentaba puntos críticos en cuanto a la asignación de recursos financieros, la incorrecta distribución de esta influye negativamente en toda organización; también, otro de los aspectos resaltantes fue la descentralización para la toma de decisiones, donde el grado de responsabilidad debe caer sobre una persona en específico, para facilitar el proceso de dirección.
- Segundo:** Mediante el diagrama de Pareto se identificó los factores de mayor relevancia que inciden en el incorrecto uso de los recursos, siendo el más resaltante, los recursos financieros, estos no están siendo distribuidos eficientemente, debido a que no se cumple con lo planificado, por lo tanto, el efecto negativo repercute sobre los demás capitales de la empresa. Además, en relación con el recurso humano se encontró que la falta de atención o inversión orientado al crecimiento y desarrollo profesional de los trabajadores, genera clientes internos obsoletos y a su vez en pérdidas económicas.
- Tercero:** Se propuso identificar las actividades críticas de los procesos que afectan la gestión financiera, aplicando indicadores direccionados a incrementar las ventas y mejorar el índice de rentabilidad. Los indicadores financieros recomendados son, aumentar el nivel de crecimiento de ventas e incrementar el índice de rentabilidad, que permite comprender el estado actual para hacer los ajustes o cambios necesarios en la empresa.
- Cuarto:** Se propuso diseñar un BSC modelo para optimizar la dirección y tener una visión general del estado y las mejoras que va presentando a lo largo del desarrollo operacional de la empresa. Asimismo, mejorará el control sobre los cuatro ejes principales en los que se enfoca, que son las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.
- Quinto:** Se propuso aplicar un Diagrama de Gantt para planificar las actividades en base a objetivos y metas, asimismo, para fortalecer el desarrollo operacional de la

empresa considerando los siguientes pasos: (a) elección del proyecto a evaluar, (b) elaboración de la lista de tareas, (c) fijar los tiempos, (d) asignar tareas y responsables, (e) supervisar el proceso orientado al cumplimiento.

4.3 Recomendaciones

- Primero:** Se recomienda al gerente general el uso de herramientas que optimicen los recursos con el que cuenta la empresa, con ello, evitar realizar duplicidad en las actividades, atacar los puntos débiles de la administración y mejorarlos, a su vez, esto se verá reflejado en mejores resultados económicos.
- Segundo:** Se recomienda al gerente general revisar que los indicadores que se usan, estén alineados a las estrategias planteadas para poder implementar métricas adecuadas de medición y control, a su vez hacer uso del Balanced Scorecard para la correcta toma de decisiones o iniciativas estratégicas.
- Tercero:** Se recomienda al gerente general, el uso de indicadores de gestión tanto financieros como no financieros en la aplicación de la herramienta BSC, para medir el estado económico y el clima organizacional con el que cuenta la empresa, y así lograr una visión general del estado organizacional.
- Cuarto:** Se recomienda al gerente general, mantener y actualizar el Balanced Scorecard como modelo de gestión, por ello, se debe capacitar al personal sobre el funcionamiento del mismo, para que así llegue a todos los niveles de la empresa y asegurar la contribución de valor.
- Quinto:** Se recomienda al gerente general, fomentar el uso del Balanced Scorecard, y reiterarles los beneficios que esta herramienta ofrece, como la mejora en competitividad interna y externa. Asimismo, apoyarse de la herramienta Gantt para lograr el cumplimiento de objetivos en los tiempos trazados.

REFERENCIAS

- Amaya, J. (2012). Gerencia: Planeación & Estrategia. Colombia: Recursos de gerencia .com. Obtenido de [https://www.amazon.com/-/es/Jairo-Amaya/dp/9584405780#:~:text=la%20aplicaci%C3%B3n%20Kindle,-,Gerencia%3A%20Planeaci%C3%B3n%20%26%20Estrategia%20\(Recursos%20de, Gerencia\)%20Cuaderno%20E2%80%93%201%20Enero%202012](https://www.amazon.com/-/es/Jairo-Amaya/dp/9584405780#:~:text=la%20aplicaci%C3%B3n%20Kindle,-,Gerencia%3A%20Planeaci%C3%B3n%20%26%20Estrategia%20(Recursos%20de, Gerencia)%20Cuaderno%20E2%80%93%201%20Enero%202012)
- Andres, J. M. (2008). Gestión administrativa. Valencia - España: Universidad Politécnica de Valencia. Obtenido de <https://www.marcialpons.es/libros/gestion-administrativa/9788483632284/>
- Aular, M. (2018). Análisis de Gestión Administrativa . Gestipolis. Obtenido de <https://www.gestipolis.com/analisis-de-gestion-administrativa-agad/>
- Aular, M. (2018). Análisis de Gestión Administrativa (AGAD). Gestipolis. Obtenido de <https://www.gestipolis.com/analisis-de-gestion-administrativa-agad/>
- Baena, G. (2017). Metodología de la investigación. San Juan de Tliluaca, México: Grupo Editorial Patria, S.A. Obtenido de http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf
- Baptista, P., & Fernandez, C. (2014). Metodología de la Investigación sexta edición (Sexta edición ed.). Cuajimalpa de Morelos, México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. De C.V. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Becerra, J. (octubre de 2017). Matemáticas básicas estadística descriptiva definición y clasificación de variables. Facultad de Contaduría y Administración. UNAM. Obtenido de http://132.248.164.227/publicaciones/docs/apuntes_matematicas/34.%20Estadistica%20Descriptiva.pdf
- Bizneo. (2022). <https://www.bizneo.com>. Obtenido de www.bizneo.com: <https://www.bizneo.com/blog/apo/>
- Bolaños, A., Méndez , J., & Méndez , M. (2020). Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los Emprendimientos. Ecuador: INNOVA Research Journal,. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2020.1362>
- Cajal, A. (6 de Mayo de 2020). <https://www.lifeder.com/>. Obtenido de www.lifeder.com: <https://www.lifeder.com/recursos-empresa/>

Caldas, M., Carrión, R., & Heras, A. (2017). *Gestión administrativa (Empresa e iniciativa emprendedora)*. Madrid - España: Editex. Obtenido de https://books.google.es/books?id=ukpDwAAQBAJ&dq=gestion+administrativa+empresa&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Carhuancho, I., Nolzco, F., Monteverde, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación Holística*. Guayaquil – Ecuador: UIDE, Universidad internacional del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3893/3/Metodolog%C3%ADa%20para%20la%20investigaci%C3%B3n%20hol%C3%ADstica.pdf>

Cconislla, J. (2018). *Diseño de un sistema de control de gestión estratégica para una pequeña empresa constructora aplicando la metodología del cuadro de mando integral*. Pontificia universidad católica del Perú. Lima: Pontificia universidad católica del Perú. Obtenido de https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13233/CCONISLLA_JHONNY_SISTEMA_CONTROL_CUADRO_MANDO.pdf;jsessionid=D8178C57D3A6D8134321A5DE304B1B43?sequence=1

Certus. (23 de Febrero de 2021). [certus.edu.pe/blog](https://www.certus.edu.pe/). (Certus, Editor) Obtenido de <https://www.certus.edu.pe/>: <https://www.certus.edu.pe/blog/que-es-proceso-administrativo/#:~:text=El%20proceso%20administrativo%20est%C3%A1%20conformado,al%20completar%20su%20%C3%BAltima%20fase>.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: mcgraw-hill/inter american a editores. Obtenido de <http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/1096.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20administraci%C3%B3n.pdf>

Construccion e Industria. (24 de Mayo de 2021). <http://www.construccioneindustria.com/>. Revista de Capeco construccion e industria. Obtenido de www.construccioneindustria.com/: <http://www.construccioneindustria.com/la-transformacion-digital-en-la-construccion/>

Construcción e Industria. (24 de Mayo de 2021). <http://www.construccioneindustria.com/>. Revista de Capeco construcción e industria. Obtenido de www.construccioneindustria.com/: <http://www.construccioneindustria.com/la-transformacion-digital-en-la-construccion/>

Dudic, Z., Dudic, B., Gregus, M., Novackova, D., & Djakovic, I. (2020). La Innovación y el Uso del Modelo de Cuadro de Mando Integral en las PYMES. Serbia, Eslovaquia: MDPI journals. doi:<https://doi.org/10.3390/su12083221>

Editorial Etecé. (5 de Agosto de 2021). <https://concepto.de>. Obtenido de [www.concepto.de](https://concepto.de): <https://concepto.de/direccion-administrativa/>

Editorial Etecé. (16 de Julio de 2021). <https://concepto.de>. (E. Etecé, Editor) Obtenido de [www.concepto.de](https://concepto.de): <https://concepto.de/gestion-administrativa/>

Editorial Etecé. (16 de Julio de 2021). <https://concepto.de/recursos-financieros/>. Obtenido de <https://concepto.de>: <https://concepto.de/recursos-financieros/>

Falconi, J., Luna, K., Sarmiento, W., & Andrade, C. (05 de Abril de 2019). Gestión administrativa: Estudio desde la administración de los procesos en una empresa de motocicletas y ensamblajes. *Visionario Digital*, 15. doi:<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.406>

Fayol, H., & Taylor, F. (1916). *Administracion industrial y general*. Argentina: El Ateneo. Obtenido de https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf

Ferrer, R. (Junio de 2021). Análisis de las necesidades administrativas de gerentes de microempresas en Paraguay. *Academo*, 1. doi:<http://dx.doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.1>

Gerencie.com. (05 de Noviembre de 2021). <https://www.gerencie.com>. Obtenido de www.gerencie.com: <https://www.gerencie.com/rentabilidad.html>

Gonzalez , J. (2019). Aplicación del modelo EFQM para lograr la excelencia en la gestion administrativa de una entidad publica. Universidad Norbert Wiener, Lima - Perú, Perú. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/3305>

Gonzalez, J. (2019). Aplicación del modelo EFQM para lograr la excelencia en la gestión administrativa de una entidad pública. Universidad Norbert Wiener. Lima - Perú: Universidad Norbet Wiener. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/3305>

Gonzalez, J. (2019). Aplicación del modelo EFQM para lograr la excelencia en la gestión administrativa de una entidad pública, Lima 2019. Lima: Universidad Norbert Wiener. Obtenido de <https://repositorio.uwiener.edu.pe/xmlui/handle/123456789/3305>

Gracia, S. (2018). Uso de las metodologías Pert y Gantt para el control de la construccion de vias peatonales. Universidad de Guayaquil. Guayaquil - Ecuador:

Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/29233/1/SHARON%20JINELLY%20GRACIA%20DELGADO.pdf>

Guerrero, E. (2018). El Kaizen como proceso de mejora continua, en el aseguramiento de la calidad de las instituciones educativas superiores del Ecuador, periodo 2015-2016. Universidad Nacional Mayor de San Marcos , Lima - Perú. Obtenido de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/7555/Guerrero_le.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Hernández, J., & Hernández, S. (2019). Etapas del Proceso Administrativo. Boletín Científico de la Escuela Superior de Atotonilco de Tula, 1. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/atotonilco/article/download/3704/5878>

Hernández, J., & Hernández, S. (2019). Etapas del Proceso Administrativo. Boletín Científico de la Escuela Superior de Atotonilco de Tula, 1. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/atotonilco/article/download/3704/5878>

Hodge, B., Anthony, W., & Gales, L. (2003). Teoría de la organización. Madrid, España: Prentice Hall. Obtenido de <http://www.economiaeinovacionuamx.org/public/userfiles/files/Teoria%20de%20la%20organizaci%C3%B3n%20cap1%20y%202.pdf>

Huamaccto, N. (2021). Plan de acción para la mejora de la gestión administrativa en la unidad ejecutora de una entidad publica,Lima 2021. Lima-Peru: Universidad Norbert Wiener. Obtenido de https://repositorio.uwiener.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/4902/T061_70111491_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Huamaccto, N. (2021). Plan de acción para la mejora de la gestión administrativa en la unidad ejecutora de una entidad pública,Lima 2021. Lima-Peru: Universidad Norbert Wiener. Obtenido de https://repositorio.uwiener.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/4902/T061_70111491_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hurtado, J. (2000). Metodología de la investigación Holística (tercera edicion ed.). Caracas: Fundacion sypal. Obtenido de <https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf>

Hurtado, J. (2010). Metodología de la investigación : guía para una comprensión holística de la ciencia (Vol. cuarta edición). Caracas, Venezuel: Quiron ediciones. Obtenido de http://emarketingandresearch.com/wp-content/uploads/2020/09/kupdf.com_j-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacioacuten-completo-1.pdf

Kefé, I. (2019). La determinación de métricas de desempeño usando una estructura del balanced scorecard. Universidad Tecnológica de Varsovia. Turquía: Econstor. doi:doi:10.2478/fman-2019-0004

Lazo , N., Erazo, J., & Narváez, C. (2019). El Balanced Scorecard como herramienta de control interno en el sector manufacturero. Ecuador: Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonia. doi:DOI: 10.35381/r.k.v4i1.374

Lopera, J., Ramírez, C., Zuluaga, M., & Vanegas , J. (2010). el método analítico como método natural. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas. Obtenido de http://repositorio.udea.edu.co/bitstream/10495/5501/1/LoperaJuan_2010_M%c3%a9todoAnal%c3%adticoM%c3%a9todoNatural.pdf

López, J. (15 de Noviembre de 2019). <https://economipedia.com/>. Obtenido de [www.economipedia.com/](https://economipedia.com/definiciones/estadistica-descriptiva.html): <https://economipedia.com/definiciones/estadistica-descriptiva.html>

Martin, J. (2019). Los principios de Fayol y las Funciones basicas de la empresa. Cerem Business School. Obtenido de <https://www.cerem.pe/blog/los-principios-de-fayol-y-las-funciones-basicas-de-la-empresa#:~:text=Teor%C3%ADa%20de%20Fayol,y%20estructural%20de%20una%20organizaci%C3%B3n>.

Melara, M. (25 de Agosto de 2021). Qué es la Teoría del Desarrollo Organizacional. Soy administrador .net. Obtenido de <https://soyadministrador.net/teoria-del-desarrollo-organizacional/>

Mendez, J., Ayala, H., & Palacios, T. (2019). El Balanced Scorecard en el Desarrollo de los Negocios Familiares. Ecuador: INNOVA Research Journal. doi:doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.963

Mendoza, V., & Moreira, J. (2021). Procesos de gestión administrativa, un recorrido desde su origen. Revista Científica FIPCAEC. doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i3.414>

- Mendoza, V., & Moreira, J. (2021). Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen. *Revista Científica FIPCAEC*. doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i3.414>
- Meza, K. (2021). Propuesta de mejora para optimizar la gestión comercial en las mypes de la industria peruana de software utilizando balanced scorecard. Universidad peruana de ciencia aplicadas. Lima: Universidad peruana de ciencia aplicadas. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/658800/Meza_DK.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Muntané, J. (2010). Introducción a la investigación Básica. Ciberehd. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Jordi-Muntane/publication/341343398_Introduccion_a_la_Investigacion_basica/links/5ebb9e7d92851c11a8650cf9/Introduccion-a-la-Investigacion-basica.pdf
- Nieto, E. (2018). Tipos de investigación. Repositorio institucional USDG, 4. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/250080756.pdf>
- Pagot, M. (2003). Metodologías inductivas y deductivas en técnicas de teledetección. facultad de ciencias exactas, físicas y naturales UNC. Obtenido de <http://www.facultad.efn.uncor.edu/webs/departamentos/estruct/Igody/Metodologia/Documentos/Pagot.pdf>
- Palella, S., & Martins, F. (2012). Metodología de la investigación cuantitativa. Caracas: Fedupel. Obtenido de <https://es.calameo.com/read/000628576f51732890350>
- Phc Software. (06 de Septiembre de 2021). <https://phcsoftware.pe>. Obtenido de <https://phcsoftware.pe/business-at-speed/trabajo-remoto-3-claves-de-exito/>
- PHC Software. (06 de Septiembre de 2021). <https://phcsoftware.pe>. Obtenido de <https://phcsoftware.pe/business-at-speed/trabajo-remoto-3-claves-de-exito/>
- Quiroa, S. (2018). El balanced score card como estrategia para mejorar la productividad en una mype del sector metal mecanico en la region arequipa. Arequipa: Universidad nacional de San Agustín. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/7777/IIqumusl.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramírez, J. (2018). Aplicación del Balanced Scorecard para generar valor organizacional, con foco en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Universidad

peruana de ciencia aplicadas. Lima: Universidad peruana de ciencia aplicadas.
doi:10.19083/tesis/625700

Riaza, Á. (29 de Abril de 2020). <https://www.bizneo.com/>. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/estructura-organizacional/#:~:text=La%20estructura%20organizacional%20de%20una%20empresa%20est%C3%A1%20definida%20por%20sus,de%20estructura%20de%20la%20organizaci%C3%B3n>.

Robbins, S. (2005). Administración. Mexico: Pearson Educación. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=oVHIFmFi_ToC&dq=adminstracion&source=gbs_navlinks_s

Rojas, C., Hernandez, H., & Niebles, W. (2020). Gestión administrativa sustentable de los sistemas integrados de gestión en los servicios de salud. Revista Espacios. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a20v41n01/20410106.html>

Rueda , U. (2021). Gestión administrativa en el departamento de infraestructura de tecnología de informacion de la fuerza aerea del peru, 2020. Gestión administrativa en el departamento de infraestructura de tecnología de informacion de la fuerza aerea del peru, 2020. Universidad Cesar Vallejo, Lima-Perú. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/58397>

Rueda , U. (2021). Gestión administrativa en el departamento de infraestructura de tecnología de información de la fuerza aérea del Perú, 2020. Gestión administrativa en el departamento de infraestructura de tecnología de información de la fuerza aérea del Perú, 2020. Universidad Cesar Vallejo, Lima-Perú. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/58397>

Ruiz, M. (2011). Políticas publicas en salud y su impacto en el seguro popular de Culiacan, Sinaloa, Mexico. Sinaloa,Mexico: universidad autónoma de sinaloa. Obtenido de https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque_mixto.html#:~:text=Concluyendo%2C%20el%20enfoque%20mixto%20es,para%20responder%20a%20un%20planteamiento.

Sampieri, R. (2006). Ampliación y Fundamentos de los métodos Mixtos. Mexico: GF Books, inc. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/48049226/12cap_MI5aCD-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1647420989&Signature=P6ttBEQa4AOp4FmHHI7qIa5c96WK60AAqOikqllmVcFwNucOD73Q9~2zDYzRygY-

HbyM1VER7NUJUXeczrDmGvdfV6LeQWU0mKz8XfChvGKoyodOumWJmZXTC
sctvegQafhje3lZ1lly4A

Semana. (27 de Junio de 2022). <https://www.semana.com>. Obtenido de www.semana.com: <https://www.semana.com/empresas/articulo/que-es-el-eva-y-como-se-calcula/239711/>

Sierra, Y. (14 de Enero de 2020). lemontech blog. Obtenido de www.blog.lemontech.com/: <https://blog.lemontech.com/agilizar-procesos-administrativo-de-una-empresa/>

Valdiviezo, R., Ruiz, G., & Martínez, R. (2021). El Kaizen como un sistema de gestión de contrataciones para el éxito organizacional en una entidad pública del Perú. Universidad NorbertWiener, Lima-Perú. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v6.n3.1.2021.1874>

Vásquez, K., & Farje, J. (2020). Efectividad de la gestión administrativa en los gobiernos locales altoandinos, Luya, Amazonas. Revista de Investigación Científica UNTRM. doi:<http://dx.doi.org/10.25127/rcsh.20203.649>

Visual México. (2020). [ttps://visualmexico.com.mx/recursos-de-una-empresa/#:~:text=Tecnolog%C3%ADa%2C%20maquinaria%2C%20personas%2C%20dinero,beneficios%20de%20los%20usuarios%20finales](https://visualmexico.com.mx/recursos-de-una-empresa/#:~:text=Tecnolog%C3%ADa%2C%20maquinaria%2C%20personas%2C%20dinero,beneficios%20de%20los%20usuarios%20finales). Obtenido de WWW.visualmexico.com.mx: <https://visualmexico.com.mx/recursos-de-una-empresa/#:~:text=Tecnolog%C3%ADa%2C%20maquinaria%2C%20personas%2C%20dinero,beneficios%20de%20los%20usuarios%20finales>.

Viteri, J. (2019). Gestión administrativa en la empresa constructora chalett SA. Gestión administrativa en la empresa constructora chalett SA. Universidad Tecnica de Babahoyo, Ecuador. Obtenido de <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/6705>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de investigación

Problema general	Objetivo general	Categoría 1: Gestión Administrativa		
		Sub categorías	Indicadores	
¿De qué manera se puede mejorar la gestión administrativa en una empresa constructora, Lima 2022?	Proponer estrategias para mejorar la gestión administrativa en una empresa constructora, Lima 2022	Proceso administrativo	Planeación	
			Organización	
			Dirección	
			Control	
		Recursos disponibles	Recursos humanos	
			Recursos Financieros	
			Recursos tecnológicos	
			Recurso material	
		Dimensiones estructurales	Centralización	
			Diferenciación	
Formalización				
Problemas específicos	Objetivos específicos	Categoría Emergente: Balanced Scorecard		
PE1: ¿Cómo es la gestión administrativa de una empresa constructora, Lima 2022?	OE1: Diagnosticar el estado en que se encuentra la gestión administrativa en una empresa constructora, Lima 2022	Sub categorías	Indicadores	
		Perspectiva Financiera	Valor económico agregado	
			Rentabilidad	
		Perspectiva clientes	Beneficios del producto o servicio	
Relación cliente – empresa la imagen y prestigio				
PE2: ¿Qué factores inciden en la gestión administrativa de una empresa constructora, Lima 2022?	OE2: Determinar los factores que inciden en el uso de los recursos en la gestión administrativa de una empresa constructora, Lima 2022	Perspectiva de procesos internos	Actividades de soporte	
			Actividades primarias	
		Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Gestión estratégica	
			Clima y cultura para la acción Tecnología y SI Competencia y conocimientos	
Sintagma, enfoque, tipo, diseño y método		Población, muestra	Técnicas e instrumentos	Procedimiento y análisis de datos
Sintagma: Holístico Enfoque: Mixto Tipo: Proyectiva Diseño: Explicativo secuencial Método: Inductivo y deductivo		Población: 100 Muestra:40 Unidades informantes: Subgerente de gestión de personas, Gerente de proyecto, Sub- gerente corporativo de Contabilidad, jefe de contabilidad y finanzas.	Técnicas: Encuesta, entrevista Instrumentos: Guía de entrevista	Procedimiento: Evaluación de marco teórico, antecedentes y conceptos Análisis de datos: Triangulación

Anexo 2: Evidencias de la propuesta

**BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR LA GESTION
ADMINISTRATIVA EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA**

ELABORADO POR:

Díaz Inga, Micaela María

Perú 16 de junio del 2022

INTRODUCCIÓN

La propuesta de un Balances Scorecard está dirigida a una empresa constructora, donde se definen objetivos estratégicos comparando los resultados actuales con el de años anteriores con el fin de establecer objetivos futuros.

Objetivos

- ✓ Identificar que actividades críticas afectan la gestión financiera de la empresa, utilizando el BSC
- ✓ Elaborar el Balanced Scorecard para mejorar la dirección administrativa, el control interno, la correcta coordinación y comunicación entre todas las áreas de la empresa.

Objetivos específicos

- ✓ Aplicar indicadores de gestión para medir la calidad de la gestión financiera (KPI)
- ✓ Diseñar un BSC modelo para optimizar la dirección y control.

Metodología

Balanced Scorecard

Definición: también llamado cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gerencia que permite planificar y dirigir mejor la empresa, ya que enlaza estrategias y objetivos con indicadores establecidos que deben abarcar cuatro perspectivas:

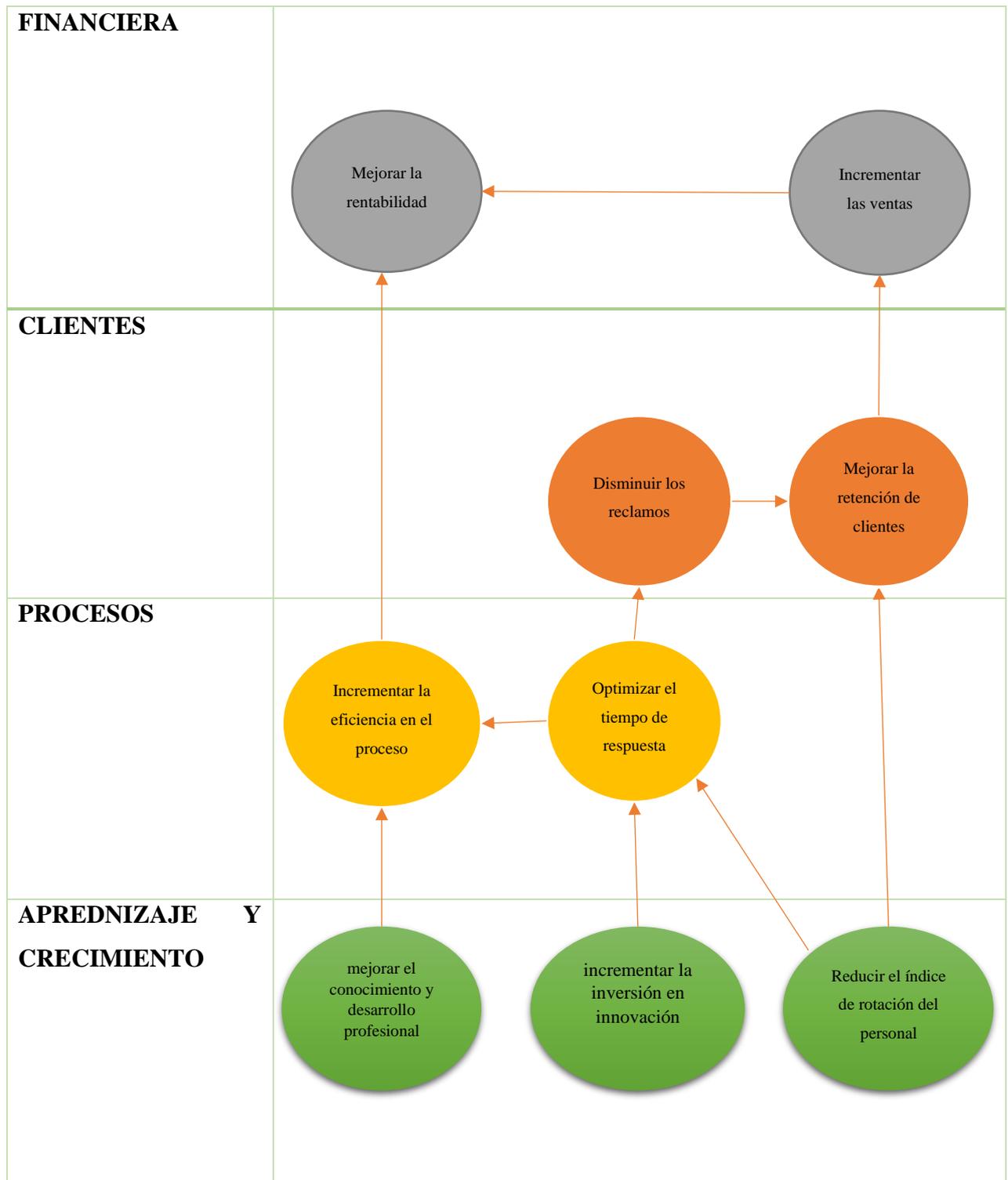
- ✓ Financieras
- ✓ Clientes
- ✓ Procesos internos
- ✓ Aprendizaje y crecimiento

Etapas de implementación

1: Análisis externo e interno: en esta etapa la herramienta FODA se puede integrar, donde se debe señalar la misión, visión y estrategias de la organización.

Estrategias - MATRIZ FODA		
FODA	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias OFENSIVAS	Estrategias DEFENSIVAS
Debilidades	Estrategias REORIENTACIÓN	Estrategias SUPERVIVENCIA

2: Mapa estratégico: se debe establecer y diseñar el mapa estratégico alineado con las estrategias definidas en la etapa anterior.



3: Objetivos relevantes: se deben determinar los objetivos derivados del mapa estratégico, así como el diseño de los indicadores KPI's asociados a cada objetivo, asimismo se determinan los indicadores que se aplican en el periodo actual y cuál es su frecuencia de medición establecida.

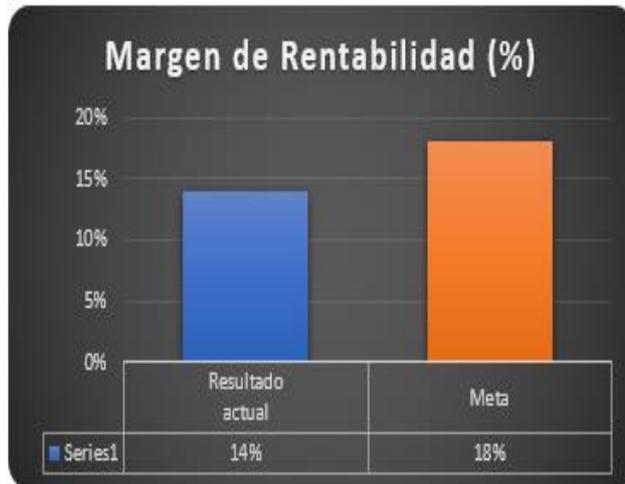
Perspectiva	N°	Objetivo	Indicador	Frecuencia
Financiera	9	Incrementar el porcentaje de rentabilidad	$(\text{Utilidad neta}) / (\text{Ingresos totales}) * 100\%$	Anual
Financiera	7	Incrementar del porcentaje de ingresos por ventas	$(\text{Venta periodo actual} - \text{Venta periodo anterior}) / (\text{Venta periodo anterior}) * 100\%$	Anual
Clientes	6	Mejorar el índice de Satisfacción del cliente	$(\text{N}^\circ \text{ Clientes con valoración mayor a } 4) / (\text{Total clientes encuestados}) * 100\%$	Anual
Clientes	3	Disminuir el % de reclamos	% quejas de cliente	Anual
Procesos internos	3	Incrementar el % de eficiencia del proceso	$(\text{Unidades producidas}) / (\text{Costo producción}) * 100\%$	Mensual
Procesos internos	4	Optimizar los tiempos de respuesta	Sumatoria de operaciones (min)	Mensual
Aprendizaje y crecimiento	2	Incrementar el % de capacitaciones al personal	$(\text{N}^\circ \text{ Capacitaciones ejecutadas}) / (\text{N}^\circ \text{ capacitaciones planificadas}) * 100\%$	semestral
Aprendizaje y crecimiento	2	reducir el índice de rotación de personal	$\text{Rotación neta} / \text{Número empleados} * 100\%$	semestral
Aprendizaje y crecimiento	1	Incrementar la inversión en tecnología e innovación	Valor de la inversión (miles S/.)	Anual

4: tablero de control: se definen las metas para el siguiente periodo, la frecuencia de medición, así como también, los criterios de evaluación, y responsables de la ejecución de los planes de acción.

Perspectiva	N°	Objetivo	Unidad de medida	Resultado actual	Meta	Frecuencia de medición	Logrado	Proceso	Inicio	Resultados	Responsable
Financiera	7	Incrementar del porcentaje de ingresos por ventas	Porcentaje	10%	15%	Anual	15%	10%	9%	Proceso	Gerente de finanzas
Financiera	9	Incrementar el porcentaje de rentabilidad	Porcentaje	14%	18%	Anual	18%	14%	13%	Proceso	Gerente de finanzas
Clientes	6	Mejorar el índice de Satisfacción del cliente	Porcentaje	90%	95%	Anual	95%	90%	89%	Proceso	Gerente Comercial
Clientes	3	Disminuir el % de reclamos	Porcentaje	10%	6%	Anual	6%	10%	11%	Proceso	Gerente de Operaciones
Procesos internos	3	Incrementar el % de eficiencia del proceso	Porcentaje	67%	80%	Mensual	80%	70%	65%	Proceso	Gerente de Operaciones
Procesos internos	4	Optimizar los tiempos de respuesta	Horas	8	4	Mensual	3	8	10	Proceso	Gerente de Administración
Aprendizaje y crecimiento	2	Incrementar el % de capacitaciones al personal	Porcentaje	75%	80%	Semestral	80%	75%	74%	Proceso	Gerencia de RRHH
Aprendizaje y crecimiento	2	reducir el índice de rotación de personal	Porcentaje	20%	10%	Semestral	10%	20%	18%	Proceso	Gerencia de RRHH
Aprendizaje y crecimiento	1	Incrementar la inversión en tecnología e innovación	Miles	33%	40%	Anual	40%	33%	30%	proceso	Gerencia de RRHH

5: Dashboard: se diseña un sistema visual adecuado para mostrar los principales indicadores del tablero de control.

FINANCIERO



CLIENTE



PROCESOS



APRENDIZAJE

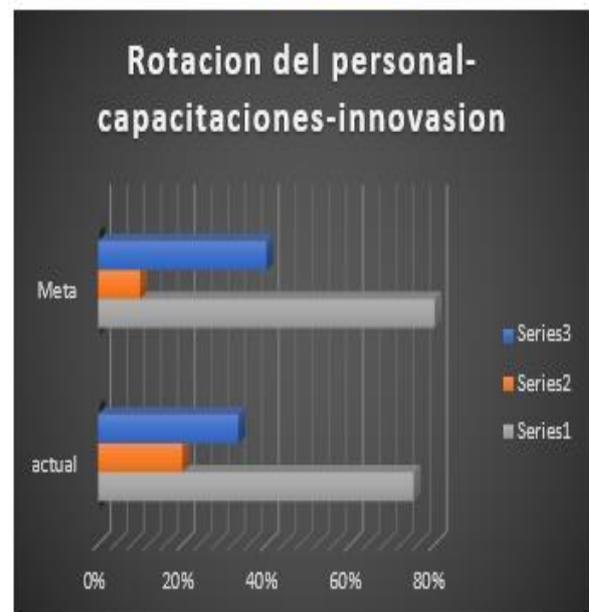
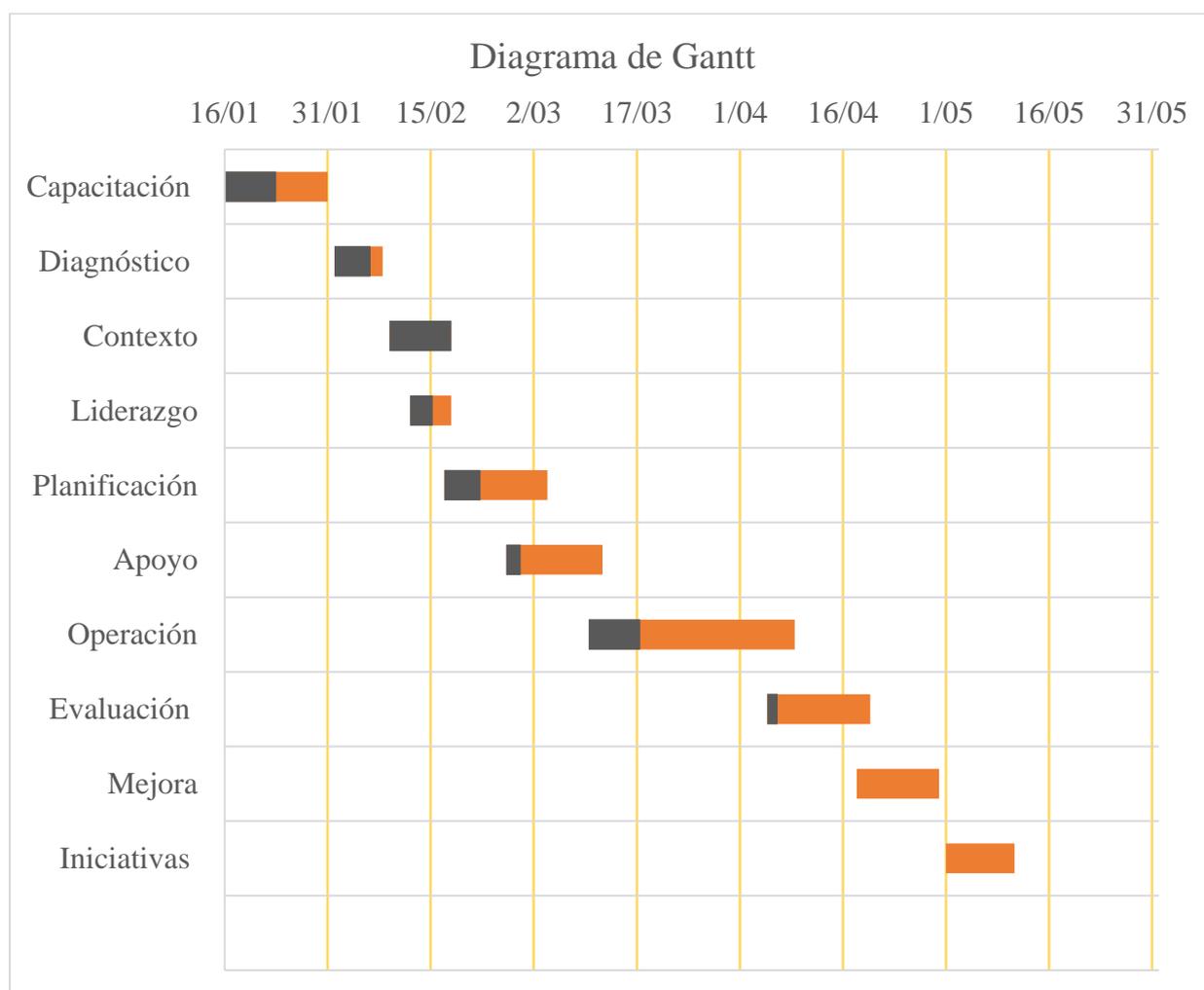


Diagrama de Gantt – cronograma de implementación BSC

Nº	Fase	Descripción	Fecha Inicio	Fecha Fin	Duración días	% Completado	Días completados
1	Capacitación y diagnóstico	Capacitación	16/01	31/01	15	50%	8
		Diagnóstico	1/02	8/02	7	75%	5
2	Planificación	Contexto	9/02	18/02	9	100%	9
		Liderazgo	12/02	18/02	6	55%	3
		Planificación	17/02	4/03	15	35%	5
3	Ejecución	Apoyo	26/02	12/03	14	15%	2
		Operación	10/03	9/04	30	25%	8
4	Verificación	Evaluación	5/04	20/04	15	10%	2
5	Actuación	Mejora	18/04	30/04	12	50%	6
6	Seguimiento	Iniciativas	1/05	11/05	10	0%	0
		Estrategias	17/05	27/05	10	50%	5



Para el presente modelo a plantear se presenta información recogida de una empresa constructora existente, a efecto de que se pueda comprender la herramienta propuesta.

1) Objetivos estratégicos para definir las perspectivas financieras

OBJETIVO	ACTUAL	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Incrementar del porcentaje de ingresos por ventas	10%	15%	Anual
Incrementar el porcentaje de rentabilidad	14%	18%	Anual
Mejorar el índice de Satisfacción del cliente	90%	95%	Anual
Disminuir el % de reclamos	10%	6%	Anual
Incrementar el % de eficiencia del proceso	67%	80%	Semestral
Optimizar los tiempos de respuesta	8	4	Anual
Incrementar el % de capacitaciones al personal	75%	80%	Mensual
reducir el índice de rotación de personal	20%	10%	Mensual
Incrementar la inversión en tecnología e innovación	33%	40%	Anual

A continuación, se muestra el estado de resultados de una empresa constructora del año 2020, demostrando la gestión sin el uso del BSC, esto se puede identificar el los resultados como:

- Las ventas
- La utilidad operativa
- La utilidad neta

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES Expresado en Soles	PERIODO ANTERIOR	
	Por el periodo de 01 de enero 31 de diciembre 2020 S/	Variación %
Ingresos por servicios de construcción	109,491,977	100.0%
Costos de servicios de construcción	(96,116,318)	-87.8%
Utilidad (pérdida) bruta	13,375,659	12.2%
Gastos de administración	(5,699,331)	-5.2%
Gastos operativos	(3,519,569)	-3.2%
Otros ingresos		
Utilidad (pérdida) de operación	4,156,759	3.8%
Participación en los resultados de negocios conj	772,023	0.7%
Gastos financieros	(2,054,189)	-1.9%
Ingresos financieros		
Diferencia en cambio, neta		
Utilidad (pérdida) antes del impuesto a la renta	2,874,594	2.6%
Impuesto a la renta	(760,501)	-0.7%
Pérdida y resultado integral del año	2,114,093	1.9%

A continuación, se muestra el estado de resultados comparativos, entre los periodos 2020 sin el uso del BSC y 2021 con el uso de esta herramienta para mejorar la gestión, reflejando lo siguiente en cuanto a:

- Las ventas incremento un 10% en comparación al año anterior
- La utilidad operativa incremento un 10% en comparación al año anterior
- La utilidad neta incremento un 14% en comparación al año anterior

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES Expresado en Soles	PERIODO ACTUAL		PERIODO ANTERIOR		
	Por el periodo de 01 de enero 31 de diciembre 2021	Variación %	Por el periodo de 01 de enero 31 de diciembre 2020	Variación %	Variación entre periodo %
	S/		S/		
Ingresos por servicios de construcción	119,965,943	100%	109,491,977	100.0%	10%
Costos de servicios de construcción	(105,100,284)	-88%	(96,116,318)	-87.8%	9%
Utilidad (pérdida) bruta	14,865,659	12%	13,375,659	12.2%	11%
Gastos de administración	(6,708,573)	-6%	(5,699,331)	-5.2%	18%
Gastos operativos	(3,572,316)	-3%	(3,519,569)	-3.2%	1%
Otros ingresos					
Utilidad (pérdida) de operación	4,584,770	4%	4,156,759	3.8%	10%
Participación en los resultados de negocios conj	680,001	1%	772,023	0.7%	-12%
Gastos financieros	(2,012,466)	-2%	(2,054,189)	-1.9%	-2%
Ingresos financieros					
Diferencia en cambio, neta					
Utilidad (pérdida) antes del impuesto a la renta	3,252,305	3%	2,874,594	2.6%	13%
Impuesto a la renta	(833,224)	-1%	(760,501)	-0.7%	10%
Pérdida y resultado integral del año	2,419,081	2%	2,114,093	1.9%	14%

Con dicha información, se demuestra que el BSC permite cumplir las estrategias planteadas por la gerencia, logrando el cumplimiento de objetivos con acciones y medidas reales que sirven para alcanzar las metas, dando las pautas para que cada colaborador desarrolle su trabajo orientado a mejorar su productividad.

2) Herramienta para medir la satisfacción de los clientes

ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

1. OBJETIVO

Describir el proceso de supervisión y medición de la satisfacción del cliente.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todos los proyectos de la empresa.

3. RESPONSABLES

3.1 Gerente de Proyecto

3.2 Gerente de Unidad

3.3 Coordinador del Sistema Integrado de Gestión

4. PROCEDIMIENTO

4.1 Se comunica a la supervisión del Cliente que como parte del proceso de mejora continua de la empresa es que solicitaremos colaboren con responder a la “Encuesta de Satisfacción al Cliente”, la misma que se realizará a la supervisión y/o al cliente.

4.2 El Gerente de Proyecto o Gerente de Unidad solicitará la encuesta vía correo a partir de recibida el acta de recepción de obra sin observaciones.1

4.3 Una vez respondida la encuesta, el Gerente de Proyecto deberá reenviarla por correo al área de SIG, al Gerente General y al equipo de la obra encuestada respectivamente.

4.4 En caso que el resultado de la encuesta arroje una calificación menor al 80 % se deberá abrir una Solicitud de No Conformidad y Acción Correctiva (SAC)

4.5 El coordinador del SIG invitará a una reunión al Gerente de Unidad/Gerente de Proyecto para realizar el análisis de las causas y proponer mejoras.

6.6 El coordinador del SIG administrará las Encuestas.

5. FORMATOS

Encuesta de Satisfacción al Cliente

Formato planteado para encuesta a clientes

Encuesta de satisfacción al cliente

Para poder mantener y mejorar continuamente los estándares de nuestro sistema integrado de gestión logrados en el presente, para la empresa xxxx es de vital importancia poder conocer como nuestros clientes y supervisión evalúan el trabajo realizado. Sus comentarios nos proveen de valiosa información para poder mejorar nuestra operación a futuro.

Cliente:

Nombre:

Correo electrónico:

Proyecto:

Fecha:

Escala	Deficiente	Regular	Promedio	Bueno	Excelente
Preguntas	(0%)	(30%)	(50%)	(80%)	(100%)
Cumplimientos de hitos parciales.					
Se logra relación de confianza con equipo de trabajo					
Desempeño equipo de trabajo					
Profesionalismo de las jefaturas de obra					
Cumple con requisitos de contrato (planos,etc.)					
Actitud de profesionales ante nuevos requerimientos/cambios					
El personal propone soluciones constructivas e innovadoras que aporten valor al proyecto					
Recibe información en forma oportuna					
La calidad de la información es					
Cerramientos e instalaciones					
Relación con comunidad					
Limpieza obra y orden					
					Puntuación final
¿trabajaría de nuevo con nuestra empresa?					
	Si		No		
¿porqué?					

Sírvase devolver la encuesta al siguiente correo electrónico: xxxx@construccion.com.pe

Anexo 3: Instrumento cuantitativo

INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

(Instrumento cuantitativo)

Estimado colaborador:

El instrumento que se presenta a continuación pretende medir la gestión administrativa en una empresa constructora. Su aporte es valioso, en el sentido de marca una sola alternativa que desde su percepción sea la correcta.

Nunca (1)	A veces (2)	Normalmente (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
--------------	----------------	--------------------	---------------------	----------------

Nro.	Ítems	Valoración				
		1	2	3	4	5
SUB CATEGORÍA: Proceso Administrativo						
1	¿Los miembros de la gerencia planifican el trabajo que se realiza en la empresa?					
2	¿Las políticas de la empresa están alineadas con las metas y objetivos?					
3	¿El desarrollo de las funciones ayuda a llegar a las metas propuestas?					
4	¿El personal encargado de organizar cuenta con el perfil para realizar esta función?					
5	¿Los gerentes toman decisiones en base a criterios técnicamente reconocidos y en beneficio de la empresa?					
6	¿El esfuerzo de la gerencia está enfocada en el cumplimiento de objetivos?					
7	¿Los indicadores que usan para medir el rendimiento operativo son adecuadas?					
SUB CATEGORÍA: Recursos Disponibles						
8	¿Se cuenta con los perfiles de puesto ya establecidos para la selección de nuevos colaboradores?					
9	¿Existe planes de mejora para potenciar el desempeño del personal de la empresa?					

10	¿El clima laboral en la empresa es adecuado?					
11	¿Se cuentan con recursos financieros adecuados para cumplir los objetivos?					
12	¿Se distribuyen correctamente los recursos financieros en todas las áreas de la empresa?					
13	¿La información de la empresa se encuentra al alcance de todos?					
14	¿La empresa mantiene relación con sus empleados por medio de redes sociales o internet?					
15	¿Se cuenta con los recursos materiales adecuados para el desarrollo de las actividades?					
SUB CATEGORÍA: Estructura Organizacional						
16	¿De acuerdo a su estructura organizacional, La toma de decisiones se dan de manera centralizada?					
17	¿las tareas están designadas de manera específica a cada trabajador en la empresa?					
18	¿Se cuentan con reglas, políticas y procedimientos para el desarrollo de las actividades?					

Anexo 4: Instrumento cualitativo

Entrevistas

Concepto de entrevista	Gestión administrativa		
Entrevistados			
Entrevistado (Entv.1)	Entrevistado (Entv.2)	Entrevistado (Entv.3)	Entrevistado (Entv.4)
subgerente de gestión de personas	Sub gerente de contabilidad	Gerente de Proyectos	Jefe de contabilidad y finanzas

Guía de entrevista
(Instrumento cualitativo)

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	Entrevistado
Fecha	
Lugar de la entrevista	Oficina Central

Nro.	Sub categoría	Indicadores	Preguntas de la entrevista
1	Proceso administrativo	Planeación Organización	¿Cómo influye la capacidad de los trabajadores en la realización de sus funciones con el cumplimiento de los objetivos de la empresa? ¿Por qué?
2		Dirección	¿Qué indicadores de gestión cree que son las más importantes en la administración de la empresa? ¿Por qué?
3		Control	¿De qué manera se efectúa el control en el proceso administrativo y como impacta en la gestión? ¿Por qué?
4	Recurso disponible	R. Humanos R. Financieros R. Tecnológicos	¿De qué manera aportan beneficio a la gestión administrativa los recursos humanos, financieros y tecnológicos? ¿por qué?
5	Dimensiones Estructurales	Diferenciación	¿Cómo se lleva a cabo la diferenciación en las funciones de los trabajadores de la empresa y como este interviene en la gestión administrativa?
6		Centralización Formalización	¿Qué herramientas de gerencia conoce y cual aplicaría para mejorar la administración de los recursos?

Anexo 5: Base de datos

A continuación, se presenta vaciado de datos de las encuestas realizadas.

Nro.	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18
1	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	2	3	4
2	3	4	4	3	4	3	3	4	3	5	3	4	3	2	3	4	3	3
3	5	4	4	3	4	4	3	5	2	3	4	3	3	4	5	4	4	4
4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	3	2	3	3	3	5	4	3
5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4
6	5	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5
8	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	2	2	2	2	3	4	3	2
9	2	4	5	3	4	4	3	4	1	4	5	3	5	1	5	2	3	5
10	4	3	3	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	3	3	2	1
11	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3
12	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4
13	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	5	5	4	5	5	5
14	3	4	5	4	4	4	4	2	2	3	3	2	2	3	3	3	4	3
15	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5
16	5	5	5	5	5	4	4	2	4	3	4	4	4	3	5	3	4	5
17	4	5	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	5	2	4
18	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
19	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	3	3	5	3	4	3	3	2
20	5	4	2	4	5	3	4	4	3	3	2	4	4	5	5	4	5	5
21	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	4	4	3	3	4	4
22	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	5
23	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5
24	4	4	5	5	4	5	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	1
25	4	4	4	3	5	5	3	5	3	5	4	3	3	5	4	3	1	5
26	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
27	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	2	3	4
28	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4
29	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2
30	3	3	5	5	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4
31	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	1	4	4
32	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	5	4	3	4	4
33	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	2	2	3	3	3	3	3	4
34	5	5	4	5	4	5	3	5	4	5	4	4	4	5	3	3	5	5
35	4	5	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
36	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	1	4	2	4	4	5	1
37	5	5	5	3	5	5	3	4	3	5	2	2	4	3	4	5	4	5
38	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	1	5	5	5	4	4	4
39	3	4	5	3	5	5	3	4	4	4	3	3	5	4	4	5	5	5
40	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3

Anexo 6: Transcripción de las entrevista o informe del análisis documental

Las entrevistas se realizaron de manera presencial en las oficinas de la empresa.

Cargo		subgerente de gestión de personas
Código de entrevista		Entrevistado 1
Fecha		29/03/2022
Lugar entrevista		La empresa
Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Cómo influye la capacidad de los trabajadores en la realización de sus funciones con el cumplimiento de los objetivos de la empresa? ¿Por qué?	El rendimiento ¿correcto? influyen o sea veamos el tema de la productividad de las personas de esta muy relacionado con el tema los objetivos o sea están apalancado es eso son cosas que son relacionadas, pero es importante que los objetivos se han transmitido correctamente a los colaboradores y queremos Buscar una eficiencia en productividad, en cumplimiento de objetivos y eso es lo que se busca todo empresa.
2	¿Qué herramientas de gestión cree que son las más importantes en la administración de la empresa? ¿Por qué?	Yo creo que, para el administrador de gestión, indicadores veamos y hablemos el tema de productividad creo que temas enfocados al tema de ausentismos, cumplimientos de objetivos pero que sean medibles, alcanzables, específicos, este yo creo que ese seguimiento es clave, No, que sean KPIS o objetivos que estén directamente relacionados con el puesto en dónde se desempeña las personas.
3	¿De qué manera se efectúa el control en el proceso administrativo y como impacta en la gestión? ¿Por qué?	control lo tiene que hacer cada líder, eso es clave, cada líder tiene que hacerse responsable del control en la parte administrativa, y ese control definitivamente tiene que ser sistémico es decir tiene que estar implementado en una plataforma donde los colaboradores lo vean diario y también lo vean los líderes, porque ven el avance, pueden tener el feedback, si es semestral, la periodicidad ,entonces es clave que haya esa trazabilidad con respecto al tema de ver los indicadores tanto el empleado como el líder pero básicamente el líder tiene que tener y contemplar el control.
4	¿De qué manera aportan beneficio a la gestión administrativa los recursos humanos, financieros y tecnológicos? ¿por qué?	Yo entiendo esa pregunta que más, cómo da ese valor agregado, ¿correcto? con respecto al tema de la Administración. Yo creo que es clave que todas administración ,hablando netamente de personas es fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa porque el capital, las empresas se basan en capital humano, ya en 10 años o en 15 la mitad lo harán las máquinas la mitad los humanos, pero yo creo que lo que ahorita lo que se tiene que gestionar es el liderazgo, se tiene que gestionar el cambio, que eso no lo hace una máquina actualmente, ahí te impacta en lo humano, en lo Financiero en lo económico, entonces eso creo que es la clave ahorita de lo que se tienen que administrar y agrega valor actualmente al negocio.

5	¿Cómo se lleva a cabo la diferenciación en las funciones de los trabajadores de la empresa y como este interviene en la gestión administrativa?	La distinción en las funciones de cada persona se tiene que hacer definitivamente teniendo un MOF por cada puesto, teniendo un manual de organización y funciones muy detallado, donde se vean las funciones específicas de cada puesto, competencias, transversales, técnicas, creo que esa es la forma más eficiente de poder administrar el recurso humano, si no se tiene eso va ser muy difícil, por eso es muy importante que la persona sepa cuáles son sus funciones del puesto y en base a eso que sea medible ciertas competencias y objetivos transversales.
6	¿Qué herramientas de gerencia conoce y cual aplicaría para mejorar la administración de los recursos?	Herramientas de gerencia que actualmente podemos tener, son los objetivos Smart Qué son los específicos, medibles, transversales, temporales, también están los OKR que son , indicadores en base a objetivos que están enfocados a la rentabilidad del negocio ,de acuerdo, eso con respecto al tema de indicadores, pero también tenemos el tema de evaluación de competencias que actualmente algunas empresas hacen de 90° 180° 360°, la más completa de 360°, que es la que evalúa, líder, colaborador, jefe, clientes, proveedores es la más completa Porque te da un ámbito y de un feedback más más amplio de cómo está yendo tu desempeño, Ahora, hay que tener mucho cuidado en cómo utilizarla ¿no? porque puede ser de doble filo y si no se sabe interpretar bien o no se tiene una objetividad en la medición, no va a tener el resultado esperado, eso va depender mucho de la madurez de la empresa para poder implementar los indicadores que te acabo de comentar .

Cargo	Sub gerente de contabilidad
Código de entrevista	Entrevistado 2
Fecha	29/03/2022
Lugar entrevista	La empresa

	Preguntas	Respuestas
1	¿Cómo influye la capacidad de los trabajadores en la realización de sus funciones con el cumplimiento de los	yo entendería, en base a la experiencia que he tenido, que es importante, ahora, las capacidades creo que eso es algo, no sé cómo lo hayan definido ustedes, pero creo que cada perfil no, tiene capacidades o por lo menos expectativas de capacidades que puedan tener, dependiente del perfil y dependiendo de la formación y cómo influyen los factores

<p>objetivos de la empresa? ¿Por qué?</p>	<p>externos, temas de formación, temas familiares, temas inclusive laborales, influye también en que tanto pueden desarrollar esas capacidades que no necesariamente son innatas pero que obviamente se van fortaleciendo con el tiempo. Entonces, yo creo que sí es importante las capacidades de cada uno de los profesionales, por lo menos ahora del grupo Flesan, pero creo que también es importante que los jefes o las personas que influyen también potencien las capacidades.</p>
<p>2 ¿Qué herramientas de gestión cree que son las más importantes en la administración de la empresa? ¿Por qué?</p>	<p>Entiendo que es en la administración de la empresa si hablamos de gestión, no hablamos solamente el área contable, control de pago, claro. separando, una parte es los KPIS ,Los indicadores de gestión se puede decir como gerente y de gestión y otra cosa son los kpis que se tienen, que podríamos decir lo que son del día a día, los kpis de gestión los más importantes es uno, vendría a ser, vamos a empezar con los indicadores que sería el más duro, que vendría a ser cumplimiento del presupuesto, diríamos también temas de cumplimientos de objetivos de cómo se llama puesto que principalmente son reportería a tiempo osea cumplimiento de fechas, temas de implementación de innovaciones ya que eso también es algo que se viene Bien implementado también grupo Flesan y diría también la satisfacción que tiene las otras áreas que eso normalmente lo vemos a través del reporte final del Puc. sí lo vemos a nivel propiamente de la gestión contable contable no vendría a ser este cumplimiento relacionado con temas regulatorios, cumplimiento relacionados con reportería interna y externa, en cumplimiento de auditoría también externa interna y también diríamos que podríamos agregarle acá también este reportería de gestión, ya yo diría que hay</p>

		<p>dos kpis que si bien ahorita formalmente no están formalizados dentro de mí gestión, pero que creo que sí es importante no es el tema también del clima organizacional , no, que a veces uno pide un poco de feedback a alguno de los chicos, es algo que yo ya también conversado ya con Álvaro para que se implemente y el otro vendría a ser también este el desarrollo profesional de las personas o sea relacionado con línea carrera porque tampoco pretendo que alguien que entre como practicante auxiliar luego se vaya pues después de 10 años siga como practicante auxiliar no es la idea y por último si es que llega un momento en el cual este complicado que pueda seguir ascendiendo darle otro tipo de opciones para que siga creciendo profesionalmente viendo otro tipo de proyectos más retadores, entonces es algo que todavía venimos discutiendo pero creo que es importante.</p>
3	<p>¿De qué manera se efectúa el control en el proceso administrativo y como impacta en la gestión? ¿Por qué?</p>	<p>Normalmente eso nosotros tenemos reuniones cada dos semanas, quincenales, en las cuales todos los gerentes corporativos nos juntamos para contrastar lo que ya no sabían indicado, mejor dicho, contrastar el avance de los objetivos puestos, eso es a nivel general no, adicionalmente están los otros KPIS , uno es como te digo, contraste presupuesto contra lo que realmente ejecutaste, El otro es objetivos que estos varían de forma anual, de los cuales de repente para que tú sepas habían cinco grandes objetivos a nivel de la gerencia contabilidad que era uno, cero multas, cero multas obviamente por la nueva gestión, Sí ya estamos arrastrando cosas multas 2019-2018 ahí ya no hay mucho que hacer No otro tema es llegar a las fechas de cumplimiento de repostería en general, ya otro tema que</p>

		<p>tiene ver con control de pago es justamente la optimización de las respuestas hacia las otras áreas usuarias y otras cositas más, pero qué tal vez no vale mucho la pena entrar en detalle y esa es una de las formas con las cuales hacen el seguimiento en este caso Álvaro y en algunos casos particulares Esteban el dueño, Cuál va a ser el Big Picture en ese caso y eso indistinto que yo esté en el área contable o no, es el estado financiero, a todas las áreas se le va medir por lo realmente está en el estado financiero Sí yo por ejemplo como contabilidad, he contribuido a que tengan menos multas quiere decir que vamos a tener más utilidad. Y eso obviamente se contrasta con la utilidad que tuvimos el año pasado.</p>
4	<p>¿De qué manera aportan beneficio a la gestión administrativa los recursos humanos, financieros y tecnológicos? ¿por qué?</p>	<p>Ya desde hace un tiempo y todo lo que tiene que ver con Innovación, gestión de la innovación más que la innovación en sí, y temas de transformación digital, es sumamente importante, es más, inclusive tuve una reunión con el gerente desarrollo que ve temas justamente de procesos y lo que se está impulsando es que haya varios desarrollos e inversión adicional para que se automatice varias reposterías y que estemos evitando eso de que tengo que revisar muchos temas o sea en el correo, tengo que estar revisando muchos temas en el Excel, hay muchas cosas en físico o sabes que de lo que sacó del SAP lo tengo que descargar e un Excel y lo tengo que volver a revisar y luego lo tengo que volver re-re-revisar , luego esto se vuelve más burocrático que el banco de la nación, entonces yo creo que esto es algo fundamental, no solamente por el tema de que nos va ahorrar tiempo si no porque nos permite que el equipo pueda ver otras cosas , osea si antes te dedicabas 20 horas a hacer cosas muy operativas que eso se reduzca a 5 horas y que más bien esas 15 horas restantes ,una de dos,</p>

una puede ser que te retires más temprano o de repente de que asumas otro tipo de proyectos más interesantes para que te sumen de experiencia, ampliar la zona de confort, para mi es fundamental, cualquier compañía que no invierta en temas de transformación digital o innovaciones tecnológicas lamentablemente va tender a ser aparte de ineficiente va ser obsoleta y su personal también se vuelve obsoleto así tu quisieras postular a otro lugar, te van a decir, y cuéntame tu haber que has hecho, y tu bueno si conozco Excel, office, y bueno así como tu hay un millón de personas más con la misma experiencia que tú, porque yo debería contratarte a ti. entonces creo que eso también va ayudar a que el equipo sienta que está creciendo profesionalmente.

y si tú me preguntas a nivel financiero, Mira el tema de la gestión financiera yo lo veo de una forma complementaria a la toma de decisiones pero más que todos en flujo de caja, si es que estamos hablando de un grupo como Flesan, en general, cualquier compañía o grupo que está en Perú, en general en Latinoamérica, es un poco distinto en compañías o grupos económicos que están en otros países se podrían decir de primer mundo, entonces no se si has escuchado la frase cash is the king , que se traduce como, el flujo es el que manda, entonces, lamentablemente así estamos en Latinoamérica, los gerentes están más orientados a eso, ahí más bien es como vamos a llegar a fin de mes, cuando lo ideal debería ser como yo me planifico mejor para no estar llegando ajustado a fin de mes, lamentablemente, ahorita también por la coyuntura económica no nos podemos dar ese lujo, queremos apuntar a eso pero para eso necesitamos hacer una reingeniería, primero optimizar procesos, si se optimiza procesos se optimizan costos , puedes pagarle

		<p>mejor a tu gente con mejores resultados. y adicionalmente como tienen más orden te puedes dar tiempo para gestionar mejor las finanzas,</p>
5	<p>¿Cómo se lleva a cabo la diferenciación en las funciones de los trabajadores de la empresa y como este interviene en la gestión administrativa?</p>	<p>yo creo que tener claridad acerca del perfil que se está buscando es importante, como te digo, antes, por lo menos cuando yo llegué acá, si a mi me extraño un poco, o me sorprendió un poco, que a veces justamente lo que tu estas diciendo no estaba muy delimitado o sea de repente a veces puedes tener el mismo perfil para impuestos , que para el equipo de contabilidad financiera o el mismo perfil para control de pagos, y eso no permite tener especialización ni tampoco se tenga claridad de o sea esa línea de diferenciación de quién tiene que hacer qué, entonces hay mucho traslape, Asimismo también dar separación y encargos a los equipos también hace de que se enfoquen, Porque si todos ven todo, al final así como dicen, el que es dueño del todo no es dueño de nada.</p> <p>Yo creo que es una realidad que se aplica, yo creo que eso sí hemos tratado de irlo cambiando, obviamente que no puedes romper con el tema cultural de un momento a otro, este como te digo no no vas a cambiar pues un tema cultural que viene arrastrándose prácticamente 15 años en un año, si se ha tratado de hacer, No sé si se ha sentido así, Pero cómo te digo se ha tratado de reestructurar un poco el área. Yo sé que en otras áreas todavía están en ese proceso pero claro o sea es sumamente importante porque así también como tienes Claridad de las funciones, tienen claridad del perfil, también tienes Claridad hasta donde le puedes exigir, porque si tú le quieres exigir lo mismo un asistente que a un sub-contador muy complicado, este y lo mismo también pasa de que no no como te digo tienes Claridad de cuál es</p>

		<p>la línea de carrera, entonces sí ya agotó su desarrollo en una categoría también puedes tener claridad de que esta persona me puede seguir aportando algo más, se le siente, oie a esta persona todavía le falta un poquito, se le da otro tipo de oportunidad, entonces, claro que es importante O sea yo sé que ese famoso MOF, el famoso manual de funciones y perfiles no, creo que sí es importante que toda organización tenga, si no la tienes va ser una administración muy criollo, osea, como te digo todo el mundo va meter mano y tampoco te vas a poder destacar mucho porque te vas a ahogar en tantas cosas que lamentablemente será que termina pasando factura.</p>
6	<p>¿Qué herramientas de gerencia conoce y cual aplicaría para mejorar la administración de los recursos?</p>	<p>Herramientas de gerencia yo te diría que si es importante implementar de manera clara y con métricas claras también el tema de los KPIS si no tienes ratios de gestión debidamente formulados nunca vas a poder medir bien si es que las cosas están haciendo mejor o no, o por último si se están haciendo peor, Entonces Creo que el tema de los KPIS es una herramienta bastante potente , siempre y cuando esté bien diseñada y que haya un seguimiento adecuado porque como te digo hay muchas entidades se llenan de KPIS, tienen como 40 KPIS y no cumplen ninguna, como te digo no es cuestión simplemente de llenarse si no que estructurar, como te digo 4 o 5 bien puntuales y el siguiente año los modificas o los cambias por otros.</p> <p>Otra herramienta que también creo importante es el Balanced Scorecard.</p> <p>El Balanced Scorecard creo y claro uno diría sí Karina pero lo que pasa es que no puedes tratar de decir de que vas a implementar Balanced Scorecard por cada gerencia, muy</p>

	<p>complicado no, yo diría que no es tan complicado pero si por lo menos de que haya en la gerencia principal que lleve un BSC para ver cómo va el avance de gestión de cada una de las áreas más críticas y con eso también te vas a dar cuenta, Oye cómo vamos por ejemplo con el tema de los ingresos, oye estamos vendiendo más, oye cómo vamos con los costos, bueno nosotros como área usuaria no vendemos, pero si gestionamos costos, entonces ahí cada área va dar un input diferente en temas de Balanced Scorecard. De repente otra herramienta de gestión...y la verdad es que yo te diría que esas dos principalmente no no me llenaría con tantas herramientas, yo como te digo preferiría que se escojan bien las ratios para que realmente sean eficiente, porque a veces también llenarte de herramientas suena muy bonito, lo lanzas y se escucha muy excelente, pero de la experiencia que yo he tenido no necesariamente son eficaces más allá de ser eficientes, yo me quedaría con esas dos.</p>
--	--

Cargo	Gerente de Proyectos
Código de entrevista	Entrevistado 3
Fecha	29/03/2022
Lugar entrevista	La empresa

Preguntas	Respuestas
¿Cómo influye la capacidad de los trabajadores en la realización de sus	Dentro del hábito de la construcción, y creo que en cualquier tipo de rubro de las empresas de construcción, el capital humano es lo más importante y entre ellos, hablando ya puntualmente o específicamente de la construcción estas personas influyen

<p>funciones con el cumplimiento de los objetivos de la empresa? ¿Por qué?</p>	<p>mucho, porque el trabajo y la gestión de nosotros a nivel de gerencia depende mucho de un efecto cascada o piramidal, de estos profesionales, es decir, mi éxito se debe al éxito de las personas que me secundan, que están digamos bajo mi cargo, bajo mi dirección, y así sucesivamente no, efecto cascada, entonces es muy importante la participación, y este, que tienen ellos para con nosotros hablando como empresa.</p>
<p>2 ¿Qué herramientas de gestión cree que son las más importantes en la administración de la empresa? ¿Por qué?</p>	<p>haber, como empresa sabes que hay distintas áreas, que dan soporte que es el back office a mi unidad , hablando específicamente de mi unidad de negocio, que tiene que ver con la construcción, allí nosotros nos enfocamos en dos KPIS dos indicadores que son importantes, uno es el CPI que tiene que ver con el costo de cada una de las obras, es lo que nosotros gastamos, hay que tener un control de ello , es muy importante, y el otro es el SPI tienen que ver con la programación o sea con el avance de la obra.</p>
<p>3 ¿De qué manera se efectúa el control en el proceso administrativo y como impacta en la gestión? ¿Por qué?</p>	<p>en referencia a como nosotros llevamos el control de la obras, tenemos un cronograma contractual y de avance que se maneja y se controla de manera semanal se hace un extracto de la cuota en porcentaje del avance que corresponde a la semana de trabajo pero ese porcentaje se disgrega en actividades, se convierte en actividades son actividades en sí, entonces lo que se hace un control exhaustivo de manera diaria para poder garantizar que al final de la semana cumplamos con dicha cuota y sucesivamente así no, si tu garantizas el cumplimiento de tu cuota de avance de cada una de las semanas, cumplirás la del mes y cumpliendo la del mes , cumplirás con la fecha final de tu proyecto.</p>

4	<p>¿De qué manera aportan beneficio a la gestión administrativa los recursos humanos, financieros y tecnológicos? ¿por qué?</p>	<p>es muy importante, nosotros tenemos que soportarnos mucho con estas áreas hablamos por ejemplo con el área de finanzas, porque a través de ellos gestionamos nosotros por decir cartas fianzas, las cartas fianzas que son solicitadas por contrato por nuestros clientes, tenemos las de fiel cumplimiento, las de adelanto, que se otorgan en todas las obras para poder dar inicio y tener flujo para cada uno de los proyectos. después, de la tecnología hablamos pues del área de TEI, es un área muy muy importante, hoy en día tenemos muchos proyectos que están fuera de lima, en lugares que son muy remotos y es muy importante que tengamos una buena señal de internet, a veces lo llevamos de fibra óptica entonces para poder darle las herramientas a los trabajadores, para que ellos también se puedan desenvolver de manera correcta, en relación a los recursos humanos podría recalcar la selección de las personas, es decir cada vez que nosotros tenemos solicitudes, son ellos los que hacen el primer filtro, son ellos los que tratan de conseguirlos a los candidatos que cumplan con ciertos perfiles que son solicitados en cada uno de los proyectos. En general todas las del back office son importantes para el desarrollo de la gestión administrativa.</p>
5	<p>¿Cómo se lleva a cabo la diferenciación en las funciones de los trabajadores de la empresa y como este interviene en la gestión administrativa?</p>	<p>mencionábamos que el área de selección busca justamente personas que cumplan con ciertos perfiles que son solicitados por cada una de las áreas que tenemos en la empresa, entonces, quiere decir, por citar un ejemplo, si el área legal está buscando a una persona que o un abogado que pueda llevar la administración contractual de un proyecto lógicamente van a buscar que tenga ese perfil, es decir un abogado con experiencia administración contractual igual en caso de nosotros si estamos buscando un ingeniero de oficina técnica vamos a buscar un</p>

		ingeniero que tenga dentro de su expertis haya estudiado o su formación sea un ingeniero civil como nosotros no porque estamos en la construcción y que tenga mucha experiencia en control de resultados operativos y eso conlleva a un manejo de los costos.
6	¿Qué herramientas de gerencia conoce y cual aplicaría para mejorar la administración de los recursos?	la que conozco es el Balanced Scorecard, pero al nivel que tenemos ahora en la empresa, si bien es cierto la conozco, pero no es una herramienta o metodología que se esté aplicando por que se busca es que las áreas estén poquito más estructuradas no para esta metodología o esta aplicación sea enriquecedora, para que te pueda ayudar, entonces en resumen te diría que si la conozco pero no se ha implementado aún en mi área.

Cargo	Jefe de contabilidad y finanzas
Código de entrevista	Entrevistado 4
Fecha	29/03/2022
Lugar entrevista	La empresa

Preguntas	Respuestas
¿Cómo influye la capacidad de los trabajadores en la realización de sus funciones con el cumplimiento de los	Respecto a la capacidad de trabajador en relación al objetivo de la empresa es una relación directa porque el trabajador debe de estar capacitado en la en la realización de las funciones específicas que se le asigna no esto para llegar al objetivo de la empresa de la organización y tiene de cumplimiento como tal

	objetivos de la empresa? ¿Por qué?	
2	¿Qué herramientas de gestión cree que son las más importantes en la administración de la empresa? ¿Por qué?	Dentro de los indicadores de gestión son varios pero los que yo considero particularmente importantes desde un punto de vista económico, financiero y administrativo, son indicadores como el de rentabilidad, indicadores como el de endeudamiento de la organización, de eficacia y eficiencia, de gestión del talento humano, estos todo engranan en la en la maximización de la de la utilidad o de la gestión empresarial.
3	¿De qué manera se efectúa el control en el proceso administrativo y como impacta en la gestión? ¿Por qué?	El control se da en todos los niveles, desde un nivel básico, intermedio y avanzado y en todas las esferas de la Administración lo que no se puede medir no se puede controlar. Entonces cuando nosotros nos planteamos objetivos, deben ser objetivos que sean medibles, y en el plazo que estipulamos alcanzar estos objetivos debemos poder controlar y medir no, el control es muy importante en el avance dentro del planeamiento de una organización.
4	¿De qué manera aportan beneficio a la gestión administrativa los recursos humanos, financieros y tecnológicos? ¿por qué?	ES muy importante el recurso Humano por la gestión del talento no por la capacidad l humana lo que son las habilidades blandas la capacidad de gestión no para poder pasar algún sobresalto que se tenga en una organización no, es muy importante tener estabilidad como tal y hablando de recursos financieros, económicos tener la capacidad de poder trazar un Horizonte A dónde se quería se quiere llegar con la organización ,hacer un mapa de cómo está la empresa y A dónde quiere llegar desde un punto de vista financiero económico muy importante no, y la tecnología como tal ayuda que esto hoy en día sea más fácil no a través de a través se software que te puedan ayudar a tener un mejor control en cada unidad de la empresa no y hoy en día lo que son las FINTIC no

	<p>Qué son las tecnologías financieras que han aparecido para mejorar, ya esté el mejoramiento de los recursos financieros como tal.</p>
<p>5 ¿Cómo se lleva a cabo la diferenciación en las funciones de los trabajadores de la empresa y como este interviene en la gestión administrativa?</p>	<p>es muy importante dentro de la organización tener roles específicos, porque estoy la empresa como tal va a tener áreas administrativas, recursos humanos, financieros, tributarios no, de operación como tal, y en cada uno debe haber una diferenciación y objetivos como comunidades no, por supuesto que es importante también tener un manual de organización y funciones en cada área como tal, y tener claro los procedimientos en cada área.</p>
<p>6 ¿Qué herramientas de gerencia conoce y cual aplicaría para mejorar la administración de los recursos?</p>	<p>hoy en día hay varias herramientas de gestión, pero la que utilizó particularmente son los tableros de control, los dashboard no, dashboard económicos y financieros para para medir el tema La rentabilidad y endeudamiento de la empresa y las ventas como tal en relación a lo planificado, también tenemos los cuadros de mando integral que nos permiten poder ver el control en cada unidad de negocio o en cada unidad de la empresa para poder tener un control respecto al objetivo trazado.</p>

Anexo 7: Pantallazos del Atlas. Ti

The screenshot displays the Atlas.ti software interface. The main window shows a document titled "Matriz de respuestas" with a table containing interview data. On the right side, there is a list of codes associated with the text in the document.

Cargo	subgerente de gestión de pe
Código de entrevista	Entrevistado 1
Fecha	29/03/2022
Lugar entrevista	La empresa

Nr	Preguntas	Respuestas
0.		
1	¿Cómo influye la capacidad de los trabajadores en la realización de sus funciones con el cumplimiento de los objetivos de la empresa? ¿Por qué?	El rendimiento influyen en el tema de las persona, esta muy relacionado con o sea están apalancado, son cosas que s ademas, es importante que los objetivos correctamente a los colaboradores si q eficiencia en productividad, en cumplin eso es lo que busca toda empresa.
2	¿Qué herramientas de gestión cree que son las más importantes en la administración de la empresa? ¿Por qué?	Yo creo que, para el administrador de veamos y hablemos el tema de pro temas enfocados al tema de ausentismc objetivos pero que sean medibles, alca este yo creo que ese seguimiento es KPIS o objetivos que estén directament puesto en dónde se desempeña las perso
3	¿De qué manera se efectúa el control en el proceso	control lo tiene que hacer cada líder líder tiene que hacerse responsable de

On the right side of the interface, there is a list of codes associated with the text in the document:

- C1.2.1 Recursos Humanos
- C1.3.2 Diferenciación
- C1.1.2 Organización
- C1.1.3 Dirección
- C1.2.1 Recursos Humanos
- C1.3.1 Centralización
- C1.3.2 Diferenciación
- C1.3.3 Formalización
- C1.1.1 Planeación
- C1.2.1 Recursos Humanos
- C1.3.2 Diferenciación
- C1.1.3 Dirección
- C1.1.4 Control
- C1.3.1 Centralización
- C1.3.3 Formalización
- C1.1.4 Control
- C1.1.3 Dirección
- C1.1.4 Control
- C1.2.1 Recursos Humanos
- C1.3.1 Centralización
- C1.3.2 Diferenciación
- C1.3.3 Formalización
- C1.1.4 Control

Tesis Micaela D. - ATLAS.ti - Sin licenciamiento

Nube de palabras

Archivo Inicio Buscar & Codificar Analizar Importar & Exportar Herramientas Ayuda Nube de palabras Filtro

Mostrar alcance Espiral Máquina de escribir A-Z Alfabético WC Frecuencia Longitud de palabra

Vista Presentación Ordenación Umbral Excluir

Palabras de un sólo carácter Números Guiones Guiones bajos

Todos Excluir: Solamente: Spanish

No distinguir mayúsculas y minúsculas Inferir formas de base

Parts of Speech Imagen Exportar

Explorador del proyecto

Administrador de documentos D 1: Nube de palabras Listas de exclusión e inclusión

Documentos

Buscar documentos

Nombre

D 1:

internet obsoleto realmente cero filo
reunión semana profesional lamentablemente carrera
manual varios bueno tiempo saber mejorar preguntas citar
repente ejemplo unidad cosa le trabajador manera final ayudar punto
actualmente claridad nivel mucho ya mejor mes bsc tei
sub jefe ahorita ti cual también estar decir entonces llevar nro menos allá
pues cuando cargo me haber importante ese uno que otro año cierto mitad
fiel los código claro haber importante ese uno que otro año cierto mitad
eficiente desde dentro muy este si de el ser en es del todo costo hoy allí
luego través cabo día su área pero ir de el ser en es del todo costo hoy allí
dueño relación fecha tal objetivo que tener con por yo cada si persona ahora back
rubro volver llegar fin recurso un más lo ver buscar tanto cuota digital
colaborador tú implementar administrativo ahí porque humano scorecard tecnología
caja donde cambiar lugar ellos tema cómo hacer dar bien medir grupo office flesan
obra contractual algo balanced nosotros vez realización grupo office flesan
anual poco cuál excel construcción contabilidad contable revisar diario
utilidad dónde flujo depender ingeniero justamente formación

Tesis Micaela D. - ATLAS.ti - Sin licenciamiento

Administrar grupos

Archivo Inicio Buscar & Codificar Analizar Importar & Exportar Herramientas Ayuda Grupos de códigos

Crear grupo Crear grupo inteligente Duplicar Crear instantánea

Renombrar Eliminar Editar comentario Editar grupo inteligente Abrir administrador de códigos

Mostrar en la red Explorar en Internet Exportar a Excel

Nuevo Administrar Explorar Informe

Explorador del proyecto

D 1: Administrador de grupos de códigos

Buscar Buscar grupos de códigos

Nombre	Tamaño	Creado por	Creado	Modificado por	Modificado
C.Gestion administrativa	14	Micaela Diaz	8/05/2022 02:47	Micaela Diaz	8/05/2022 02:47
Dimensiones Estructurales	3	Micaela Diaz	7/05/2022 03:07	Micaela Diaz	7/05/2022 03:07
Proceso administrativo	4	Micaela Diaz	7/05/2022 03:06	Micaela Diaz	7/05/2022 03:06
Recursos disponibles	4	Micaela Diaz	7/05/2022 03:07	Micaela Diaz	7/05/2022 03:07

Códigos en grupo:

Nombre
C1.1 Proceso administrativo
C1.1.1 Planeación
C1.1.2 Organización
C1.1.3 Dirección
C1.1.4 Control

Códigos no en grupo:

Nombre
C1.2 Recursos disponibles
C1.2.1 Recursos Humanos

Comentario:

Anexo 8: Ficha de validación de la propuesta

Ficha de validez del cuestionario

Nro.	Items	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones	
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.						
		1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.		
Sub categoría 1: Proceso Administrativo																							
Indicador 1: planeación																							
1.	¿Los miembros de la gerencia planifican el trabajo que se realiza en la empresa?	El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador. No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems.					La redacción del ítem no es dambredundante. El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual. Es necesaria la modificación del ítem. El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.					No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador e ítem. Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.					La eliminación del ítem no afecta al indicador, sub categoría y categoría. El ítem no mide de manera relevante el indicador, sub categoría y categoría. El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante. El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.					4	Todos los ítems cumplen con
2.	¿Las políticas de la empresa están alineadas con las metas y objetivos?																					4	Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.
Indicador 2: organización																							
3.	¿El desarrollo de tus funciones ayuda a llegar a las metas propuestas?	El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador. No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems.					La redacción del ítem no es dambredundante. El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual. Es necesaria la modificación del ítem. El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.					No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador e ítem. Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.					La eliminación del ítem no afecta al indicador, sub categoría y categoría. El ítem no mide de manera relevante el indicador, sub categoría y categoría. El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante. El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.					4	Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.
4.	¿El personal encargado de organizar cuenta con el perfil para realizar esta función?																					4	Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.
Indicador 3: Dirección																							
5.	¿Los gerentes toman decisiones en base a criterios técnicamente reconocidos y en beneficio de la empresa?	El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador. No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems.					La redacción del ítem no es dambredundante. El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual. Es necesaria la modificación del ítem. El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.					No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador e ítem. Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.					La eliminación del ítem no afecta al indicador, sub categoría y categoría. El ítem no mide de manera relevante el indicador, sub categoría y categoría. El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante. El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.					4	Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.
6.	¿El esfuerzo de la gerencia está enfocada en el cumplimiento de objetivos?																					4	Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.
Indicador 4: Control																							



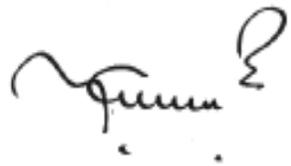
**CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA AL GERENTE DE PROYECTOS,
SUPERVISORA DE CONTROL PAGOS, SUB-GERENTE DE ADMINISTRACION Y ANALISTA CONTABLE.**

N°.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Cómo influye la capacidad de los trabajadores en la realización de sus funciones con el cumplimiento de los objetivos de la empresa? ¿Por qué?	x		x		x			
2	¿Qué indicadores de gestión cree que son las más importantes en la administración de la empresa? ¿Por qué?	x		x		x			
3	¿De qué manera se efectúa el control en el proceso administrativo y como impacta en la gestión? ¿Por qué?	x		x		x			
4	¿De qué manera aportan beneficio a la gestión administrativa los recursos humanos, financieros y tecnológicos? ¿por qué?	x		x		x			
5	¿Cómo se lleva a cabo la diferenciación en las funciones de los trabajadores de la empresa y como este interviene en la gestión administrativa?	x		x		x			
6	¿Qué herramientas de gerencia conoce y cual aplicaría para mejorar la administración de los recursos?	x		x		x			

DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si aplica

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Nombres y Apellidos	Maria del Carmen D'Angelo Panizo	DNI N°	17917596
Condición en la universidad	Docente Tiempo Parcial	Teléfono / Celular	949762827
Años de experiencia	37	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Maestría en Administración		
Metodólogo/ temático	Temático	Lugar y fecha	26.04.2022

¹Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³Cosntrucción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Balanced Scorecard para la optimización de la gestión administrativa en una empresa del rubro construcción, Lima 2022.
Nombre de la propuesta: Balanced scorecard

Yo, PERCY JUNIOR CASTRO MEJIA identificado con DNI Nro. 43338252 Especialista temático. Actualmente laboro en Universidad Norbert Wiener Ubicado en Lima. Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACION	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	X		X		X			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	X		X		X			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	X		X		X			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X		X		X			

Y después de la revisión opino que:

1. No se visualiza la brecha técnica.
2. No se visualiza la brecha económica.
3. Se necesita mayor respaldo de artículos en los primeros cuartiles.

Es todo cuanto informo;



Firma

Anexo 9: Ficha de evaluación de tesis holística

FICHA DE EVALUACION DE TESIS HOLÍSTICA	
Título de la Tesis	Balanced Scorecard para la optimización de la gestión administrativa en una empresa del rubro construcción, Lima 2022
Datos del Estudiante	Diaz Inga, Micaela María
Fecha de evaluación (dd/mm/aaaa):	06/07/2022
Nombre del asesor temático:	Percy Junior Castro Mejía

PUNTUACIÓN	
1	La tesis NO cumple con los criterios establecidos.
2	La tesis requiere cambios mayores para cumplir requisitos (especificar los cambios sugeridos).
3	La tesis requiere cambios menores para cumplir requisitos (especificar los cambios sugeridos).
4	La tesis si cumple con los criterios para la sustentación.

INVESTIGACIÓN HOLÍSTICA

Criterios	Puntaje	Comentarios o Recomendaciones (obligatorios)
1. TITULO		
<ul style="list-style-type: none"> • El título es conciso e informativo de la objetivo principal del escrito (max. 20 palabras) • Cumple con identificar la categoría solución y problema. 	4	Conforme
2. RESUMEN		
<ul style="list-style-type: none"> • Entrega información necesaria que oriente al lector a identificar de qué se trata la investigación. • Incorpora los objetivos del estudio, metodología, resultados y conclusiones. 	4	Conforme
3. INTRODUCCION		
<ul style="list-style-type: none"> • Entrega información sobre la problemática a nivel internacional y nacional. • Describe el problema, objetivos de investigación, justificación y relevancia. 	4	Conforme
4. MARCO TEÓRICO		
<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos coherentes y articulados con la metodología holística. • Brinda conceptos de la categoría solución y problema (mínimo 4 hojas). • Utiliza antecedentes internacionales y nacionales que guardan relación con el estudio. 	3	Mejorar la articulación de las posturas de los diferentes autores.
5. METODOLOGIA		
<ul style="list-style-type: none"> • Describe el enfoque metodológico, el tipo, diseño, sintagma y métodos. • Expone con claridad el procesamiento de la información y obtención de los datos. 	3	Precisar el rol de las unidades informantes en la investigación.

Criterios	Puntaje	Comentarios o Recomendaciones (obligatorios)
<ul style="list-style-type: none"> Especifica la forma en la que las herramientas han sido validadas y los resultados comprobados. 		
6. RESULTADOS		
<ul style="list-style-type: none"> Entrega los resultados de manera organizada para la parte cuantitativa y cualitativa. La triangulación se alinea a los resultados cuantitativos, cualitativos y teorías. La propuesta está representada en 3 objetivos, claros y pertinentes para su realización. 	4	Conforme
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
<ul style="list-style-type: none"> Las conclusiones atienden y guardan relación con los objetivos del estudio. Entrega recomendaciones, discute, reflexiona sobre los resultados obtenidos. 	4	Conforme
8. COHERENCIA GENERAL		
<ul style="list-style-type: none"> Correspondencia entre título, problema abordado, los objetivos, marco teórico, metodología, propuestas y conclusiones. 	4	Mejorar la articulación en la coherencia entre el problema abordado y la metodología.
9. APORTE		
<ul style="list-style-type: none"> Evidencia el aporte crítico del autor mediante sus propuestas de solución. 	4	Conforme
10. MANEJO DE CITAS		
<ul style="list-style-type: none"> Predominan fuentes actualizadas, de preferencia antigüedad 5 años. Existe un equilibrio entre la cantidad de citas y el aporte del autor Atiende las normas APA séptima edición. 	3	Las fuentes referenciadas no pertenecen a artículos de los primeros cuartiles.
VALORACION PROMEDIO (Sumatoria del puntaje/10)	3.7	
RECOMENDACIONES GENERALES	Mejorar la articulación de las posturas de los diferentes autores.	

DICTAMEN DE EVALUACIÓN TEMÁTICA

Marque la casilla correspondiente a su criterio de evaluación respecto al documento arbitrado.

Recomendación	Marque con X
Sustentar sin modificaciones	
Sustentar con modificaciones sugeridas	X
No sustentar	



Firma de asesor temático

Anexo 10: Resultado Turnitin

SEGUNDO ENTREGABLE SIN DEPOSITO

INFORME DE ORIGINALIDAD

14%	13%	1%	5%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Wiener Trabajo del estudiante	3%
2	repositorio.uwiener.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	fundacionkoinonia.com.ve Fuente de Internet	1%
4	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
5	es.scribd.com Fuente de Internet	<1%
6	Submitted to Universidad del Istmo de Panamá Trabajo del estudiante	<1%
7	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1%
8	www2.nl.gob.mx Fuente de Internet	<1%
9	issuu.com Fuente de Internet	

		<1 %
10	dspace.utb.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
11	pt.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
12	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
13	prezi.com Fuente de Internet	<1 %
14	Submitted to Universidad Internacional del Ecuador Trabajo del estudiante	<1 %
15	uxdea4.iimas.unam.mx Fuente de Internet	<1 %
16	worldwidescience.org Fuente de Internet	<1 %
17	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
18	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
19	pesquisa.bvsalud.org Fuente de Internet	<1 %

20	Submitted to Universidad Tecnológica Indoamerica Trabajo del estudiante	<1 %
21	moam.info Fuente de Internet	<1 %
22	www.scilit.net Fuente de Internet	<1 %
23	Narcisa Senaida Lazo Torres, Juan Carlos Erazo Álvarez, Cecilia Ivonne Narváez Zurita. "El Balanced Scorecard como herramienta de control interno en el sector Manufacturero", Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 2019 Publicación	<1 %
24	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
25	www.estascapacitado.com Fuente de Internet	<1 %
26	www.spell.org.br Fuente de Internet	<1 %
27	Submitted to Universidad Abierta para Adultos Trabajo del estudiante	<1 %
28	www.weremoto.com Fuente de Internet	<1 %

29	dspace.esPOCH.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
30	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
31	Submitted to Universidad Católica San Pablo Trabajo del estudiante	<1 %
32	Lina María Murillo Pérez. "El emprendimiento social como motor de desarrollo sostenible: propuesta de un modelo para fortalecer la gestión del impacto social en los grupos de interés", Universitat Politècnica de Valencia, 2022 Publicación	<1 %
33	doaj.org Fuente de Internet	<1 %
34	psicoculliceo.galeon.com Fuente de Internet	<1 %
35	www.diarioelnortino.cl Fuente de Internet	<1 %
36	www.uam.mx Fuente de Internet	<1 %
37	Edgar Lorenzo Sáez. "Desarrollo de una herramienta integral de gestión de gases de efecto invernadero para la toma de decisión contra el cambio climático a nivel regional y	<1 %

local en la Comunitat Valenciana", Universitat Politecnica de Valencia, 2022

Publicación

38	Submitted to Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) - Sede Ecuador Trabajo del estudiante	<1 %
39	core.ac.uk Fuente de Internet	<1 %
40	empleo-inmediato.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
41	repositorio.untrm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
42	search.bvsalud.org Fuente de Internet	<1 %
43	www.infocapitalhumano.pe Fuente de Internet	<1 %
44	cruce.iteso.mx Fuente de Internet	<1 %
45	atecex.uexternado.edu.co Fuente de Internet	<1 %
46	csefel.uiuc.edu Fuente de Internet	<1 %
47	elfuturosolar.com Fuente de Internet	<1 %
	empleateglobal.com	

Anexo 11: Matrices de trabajo

Fuentes de información para el problema a nivel internacional

Problema de investigación a nivel internacional					
Categoría Problema: Gestión administrativa					
Informe mundial 1		Informe mundial 2		Informe mundial 3	
Palabras claves del informe	Dirección administrativa	Palabras claves del informe	Gestión Administración	Palabras claves del informe	Proceso administrativo
Título del informe	Dirección administrativa	Título del informe	Gestión administrativa: Estudio desde la administración de los procesos en una empresa de motocicletas y ensamblajes.	Título del informe	Etapas del Proceso Administrativo
Editorial Etecé (2021), la gestión está íntimamente relacionada con el control y la retroalimentación en el proceso administrativo. Por lo que, manejando de manera oportuna la información que se obtiene a través de la evaluación del desempeño de la organización, se puede tomar decisiones racionales, por ende, se tendrá una mayor probabilidad de que éstas tengan éxito. En tanto, el liderazgo empresarial no es muy diferente del liderazgo político de cualquier país, a pesar de que ambos manejan factores y principios muy diferentes.		La revista ecuatoriana Visionario digital, menciona que en los diferentes periodos históricos muchos autores indican que, la evolución de la administración es importante tanto para una empresa como para la sociedad. Estudiosos de la Administración están de acuerdo con que un correcto proceso administrativo, logra conducir de manera óptima a la organización. Además, concluyen que, las debilidades en la administración restringen el desarrollo de las tareas diarias, la interconexión de los procesos y procedimientos. En ese sentido, una propuesta de organización de procesos tanto administrativos como operativos lograría aumentar la eficiencia en las actividades que se realizan (Falconi et. al, 2019).		En México, citando a Hernández y Hernández (2019) argumentan que, la administración como ciencia implica en su aplicación, un esquema sistemático que origina reflexiones en el pensamiento innovador. Asimismo, lo define como un esquema, donde se debe tomar importancia a las etapas y fases, ya que a través de estas se llevarán a cabo las prácticas administrativas. En ese sentido, el proceso administrativo se entiende como la ejecución de la planificación a través de las cuales se lleva a cabo la actuación administrativa. Razón por la cual, actualmente, el cuadrante más aceptado mundialmente son planificar, organizar, dirigir y controlar.	

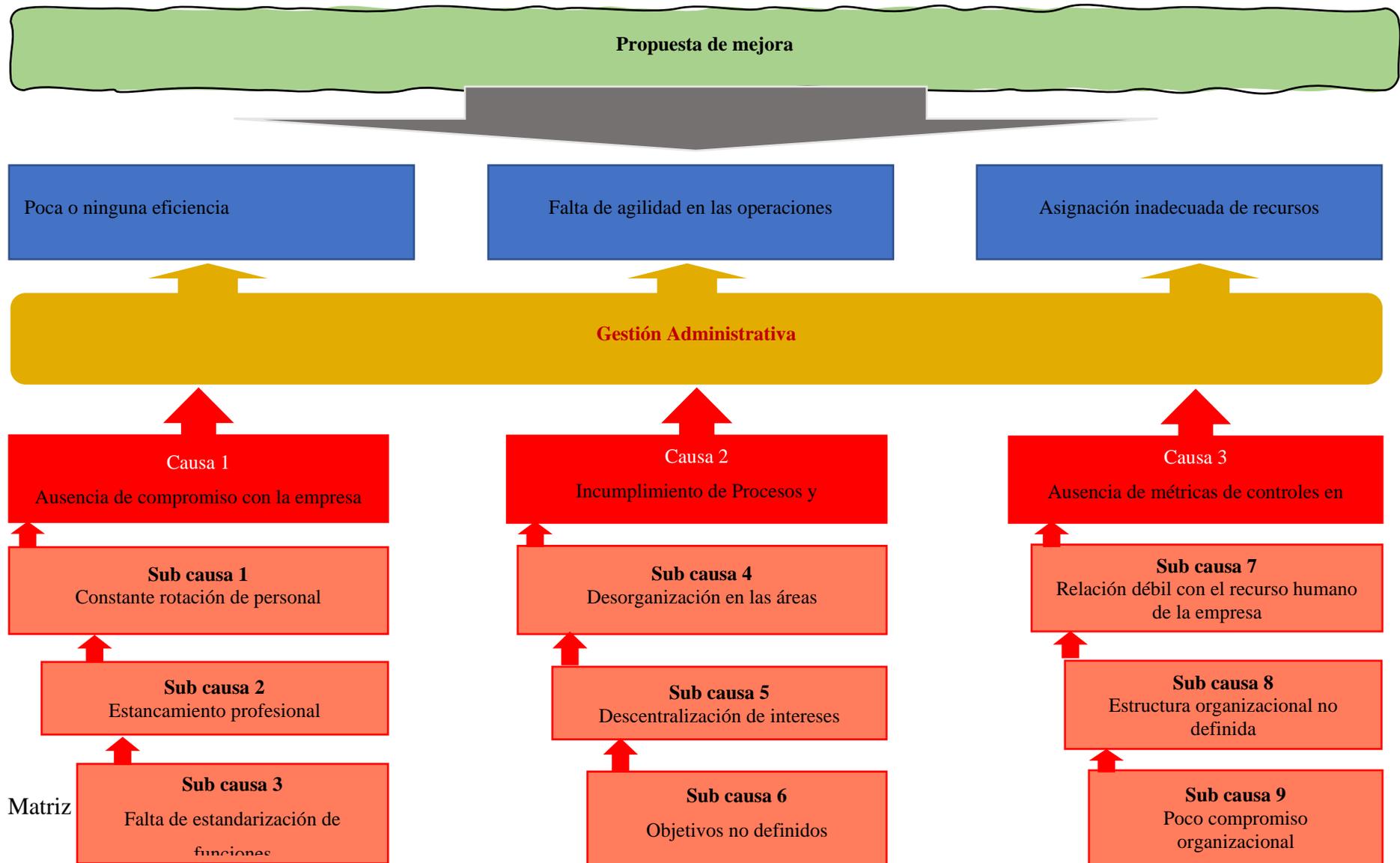
Evidencia del registro en Ms word	(Editorial Etecé, 2021)	(Falconi, Luna, Sarmiento, & Andrade, 2019)	(Hernández & Hernández, Etapas del Proceso Administrativo, 2019)
--	-------------------------	---	--

Fuentes de información para el problema a nivel nacional

Problema de investigación a nivel nacional					
Informe nacional 1		Informe nacional 2		Informe nacional 3	
Palabras claves del informe	gestión	Palabras claves del informe	Control administrativo Proceso de administración	Palabras claves del informe	Gestión
Título del informe	Trabajo remoto: 3 claves de éxito para la gestión de colaboradores fuera de la oficina	Título del informe	Proceso administrativo de una empresa: ejemplo y etapas	Título del informe	
la empresa limeña PHC Software (2021) menciona que, muchas empresas no lograron sobrevivir al cambio que trajo consigo la pandemia. Por ello, es importante que, tanto gerentes como jefaturas tienen que estar preparados para acoger nuevas formas de trabajo que están surgiendo; una estructura de trabajo más flexible conducirá a un modelo híbrido que apoyado de herramientas de gestión y sobre todo un software que asegure		Sierra (2020), define el proceso administrativo como la gestión más efectiva y eficaz posible de todos los recursos internos de la empresa como; el talento humano, los medios tecnológicos y el capital financiero. Así mismo, nos dice que se divide en 4 etapas: (a) la etapa de planificación es donde se define las metas que se quieren alcanzar y se establecen las estrategias para lograrlo. En el documento de la planificación, se deben plasmar todas las actividades a realizar y los tiempos en las que se deben cumplir; (b) la etapa de organización consiste en establecer quién será el responsable de cada tarea propuesta en la etapa anterior; (c) la etapa de dirección ya tiene que ver con la realización de lo planificado en		según la revista de la cámara peruana de construcción, indican que, las empresas de este sector necesitan integrar sistemas y tecnologías para simplificar el trabajo, mejorar la calidad y mejorar la gestión general de la organización. Asimismo, mencionan sobre los costos que están relacionados con la gestión, afectan en gran medida a la productividad. Prueba de ello, es que las empresas	

<p>una red de trabajo se mantenga donde quiera que se encuentre el empleado, con el objetivo de que la empresa se mantenga a flote durante periodos críticos como los que transcurrieron durante el aislamiento.</p>	<p>las etapas anteriores; por último, (d) la etapa de control, donde se supervisa que lo planificado se desarrolle de manera correcta. Esto se logra a través de análisis con indicadores como los KPI financieros y de gestión, que ayudan a mantener el control sobre la rentabilidad de la empresa.</p>	<p>constructoras pierden un promedio de 90 horas al mes buscando equipos, y el 95 % de los clientes de una empresa constructora informan que tienen aprietos al hacer un seguimiento de las certificaciones. En ese sentido asegura que la implementación de buenas prácticas de gestión de activos es fundamental para aumentar la productividad, incrementar la rentabilidad y mejorar la eficiencia operativa (Construcción e Industria, 2021).</p>	
<p>Evidencia del registro en Ms word</p>	<p>(PHC Software, 2021)</p>	<p>(Sierra, 2020)</p>	<p>(Construcción e Industria, 2021)</p>

Árbol de problemas a nivel local – organización



Causa	Sub causa	¿Porqué?	Problema general
			Gestión Administrativa
Causa 1 Falta de compromiso con la empresa	Sub causa 1 Constante rotación de personal	Porque el ambiente laboral es tenso y no se respetan los horarios laborales.	<p>la constante rotación del personal, al estancamiento profesional y la falta de estandarización de funciones se observa que los trabajadores tienen poco compromiso con la empresa esto tiene como consecuencia la poca o ninguna eficiencia al momento del desarrollo de sus funciones.</p> <p>En el mismo escenario, la desorganización en las áreas, la descentralización de intereses y la falta de objetivos, incide muchas veces en el incumplimiento de los procedimientos, que a su vez recae en la falta de agilidad en las operaciones. Asimismo, la relación débil de la empresa con el recurso humano, causado por la ausencia de métricas de control en la estructura organizacional, se relacionan directamente a la inadecuada asignación de los recursos de la empresa.</p>
	Sub causa 2 Estancamiento profesional	Porque no existe motivación laboral	
	Sub causa 3 Falta de estandarización de funciones	Las funciones no se encuentran correctamente diseñadas, las mismas funciones son realizadas diferente por diferentes personas	
Causa 2 Incumplimiento procedimientos	Sub causa 4 Desorganización en las áreas	Porque todos hacen todo y no hay un responsable	
	Sub causa 5 Descentralización de intereses	Cada área actúa en base a sus propios intereses sin importar el de las otras áreas	
	Sub causa 6 Objetivos no definidos	Porque se trabaja en base al día a día y no se conoce los objetivos	
Causa 3 Ausencia de métricas de controles en Estructura organizacional	Sub causa 7 Relación débil de la empresa con el recurso humano	Muchos de los trabajadores no identifican a los líderes de la empresa	
	Sub causa 8 Estructura organizacional no definida	Porque existe mala comunicación entre las jefaturas y sus subordinados.	

Antecedentes

Datos del antecedente Internacional 1:			
Título	Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen	Metodología	
Autor	Verónica Monserrate Mendoza-Fernández / Jenniffer Sobeida Moreira-Chóez	Enfoque	
Lugar:	Ecuador	Tipo	lógico-histórico
Año	2021		
Objetivo	el objetivo del presente trabajo investigativo nos introduce en la noción del proceso de gestión administrativa desde su origen, con el propósito de efectuar un análisis desde una perspectiva teórica.	Diseño	
Resultados	Los procesos administrativos están constituidos por varios principios, conceptos, conocimientos, técnicas y herramientas que son imperiosos para la obtención de resultados en las sociedades contemporáneas	Método	Inductivo -Deductivo
		Población	
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones	la gestión administrativa es definida como el conjunto de actividades que dirige de forma ordenada y consecutivas a las funciones que se realizan en las organizaciones, mediante el trabajo planificado, organizado, controlado y dirigido por los altos funcionarios quienes tienen la responsabilidad de llevar al éxito a la empresa.	Técnicas	
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Mendoza y Moreira (2021), en su investigación realizada en el Ecuador, sobre el proceso de gestión administrativa; tuvo como propósito el análisis desde una perspectiva teórica; esta investigación se realizó bajo un método inductivo – deductivo. Donde, se determinó que los procesos administrativos están compuestos por diversas teorías, conocimientos, como también conceptos que son necesarios para lograr resultados óptimos en una sociedad cambiante. Asimismo, concluyeron que la gestión se define como un conjunto de actividades que dirigen, de manera ordenada y continua, las funciones que se realizan en la organización, a través de la labor de planificar, organizar, controlar y dirigir, con el objetivo de llevar al éxito a la empresa. De la presente información se utilizarán las bases teóricas, ya que tienen relación directa con la variable de estudio de la presente investigación.		
Referencia	(Mendoza & Moreira, Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen, 2021)		

Datos del antecedente internacional 2:			
Título	Análisis de Gestión Administrativa (AGAD)	Metodología	
Autor	Michael Aula	Enfoque	
Lugar:	Venezuela	Tipo	
Año	2018		
Objetivo	determinar si se llevan a cabo políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas, identificando así las oportunidades de mejoras dentro de la empresa y las acciones correctivas, también se llevará a cabo una evaluación del desempeño de los colaboradores y, se orientará a la Administración en sus políticas y objetivos, hacia una adecuada utilización de los recursos de forma eficaz. De igual manera, se buscará maximizar resultados que sumen a fortalecer el desarrollo de la misma, bajo los conceptos de utilidad, eficacia, reducción de costos, ganancias, competitividad, reducción de riesgos, entre otros.	Diseño	
Resultados	El análisis sistemático de todos y cada uno de los aspectos involucrados en su ejecución demanda establecer toda una infraestructura que haga posible el flujo de información suficiente, relevante que ayude a contar en el momento adecuado de elementos de decisión y calidad esperado.	Método	descriptivo
		Población	
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones	Llevar a cabo un análisis como este obliga a investigar, a penetrar en lo más oculto de su esencia para aprovechar las experiencias y transformarlas en conocimiento, para así comprender dónde está ubicada una organización, que se hizo para estar allí, de donde partió y hacia dónde desea llegar.	Técnicas	
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	

Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Aular (2018), en su informe que tuvo como objetivo la identificación de oportunidades para mejorar las áreas, optimizar los procesos y procedimientos administrativos, así como detectar las debilidades en áreas de trabajo colectivo, desarrollado bajo el diseño proyectivo, planteó la necesidad de implementar una herramienta de gestión que ayude a los gerentes a tener un mayor conocimiento de su organización y contar con una visión más analítica de ésta, donde se resalte el nivel de desempeño y el desarrollo de oportunidades, que den lugar a la innovación y el incremento de la productividad. Con esta herramienta se pueden definir políticas y desarrollar procedimientos e identificar las oportunidades para mejorar la organización.		
Referencia	(Aular, <i>Análisis de Gestión Administrativa (AGAD)</i> , 2018)		
Datos del antecedente internacional 3:			
Título	Gestión administrativa sustentable de los sistemas integrados de gestión en los servicios de salud	Metodología	
Autor	ROJAS Martínez, Claudia Patricia HERNÁNDEZ Palma, Hugo Gaspar NIEBLES Núñez, William Alejandro	Enfoque	
Lugar:	Venezuela	Tipo	
Año	2020		
Objetivo	El objetivo de este artículo fue identificar la gestión administrativa sustentable de los sistemas integrados de gestión en los servicios de salud.	Diseño	
Resultados	Estos resultados nos muestran un alto nivel de compromiso por parte de los dirigentes y los funcionarios líderes de cada entidad con los SGC. Se sobrentiende que valoran en gran dimensión el alcance que las normas de calidad han tenido al interior de las IPS, por lo cual el panorama para la implantación de SIG es muy propicio en este momento.	Método	Descriptivo
		Población	
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones	Es recomendable unificar los esfuerzos de los equipos de trabajo, optimizar costos y encaminar estrategias conjuntas que incrementen la satisfacción del	Técnicas	Cuestionario
		Instrumentos	Encuesta

	cliente y las partes interesadas, reduzcan el impacto ambiental y contribuyan al mejoramiento de los ambientes seguros y sanos para el individuo.	Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Rojas et al. (2020), en su investigación realizada en Venezuela, cuyo propósito fue la gestión administrativa sustentable. Este estudio se realizó bajo el método de descriptivo; donde, para el análisis de los datos se utilizó la encuesta a trabajadores de una entidad de salud, de los cuales el resultado obtenido fue que, existe un gran compromiso por parte de los altos funcionarios, por lo que el panorama para la implementación de un sistema integrado de gestión es óptimo. Por ello, se concluyó que, con la unión de esfuerzos de los grupos de trabajo, la optimización de los costes, estrategias conjuntas; se incrementa la satisfacción de las partes interesadas. Asimismo, se contribuye mejorando el ambiente laboral convirtiéndolo en sano y seguro para los colaboradores.		
Referencia	(Rojas, Hernandez, & Niebles, 2020)		

Datos del antecedente internacional 4:			
Título	Gestión administrativa en la empresa constructora chalett SA	Metodología	
Autor	Jorge Washington Viteri Velez	Enfoque	mixto
Lugar:	Ecuador	Tipo	
Año	2019		
Objetivo	El problema que asiste en este caso de estudio es la dificultad en su gestión administrativa, la cual se genera debido a la falta de un presupuesto económico, falta de empleados de planta y una imagen corporativa deteriorada, esto ha hecho que la empresa no esté bien posicionada en la comunidad, trayendo como consecuencia escasos ingresos y peligro de estabilidad de la misma; sin que hasta la fecha se hayan emprendido planes de acción para superarlos.	Diseño	
Resultados	Los clientes de la organización con dificultad podrán recomendar lo servicios de la	Método	Descriptivo
		Población	
		Muestra	

	empresa, ya que ellos manifiestan que no estar conformes con los servicios recibidos; por ende, es crucial que la compañía considere esta situación y emprenda acciones administrativas que le permitan mejorar su capacidad administrativa y de gestión a fin de superarse cada día y perdurar en el tiempo.	Unidades informantes	
Conclusiones	La gestión administrativa de la compañía se encuentra en un declive debido a la forma de trabajo que se lleva a cabo, la falta de capital para la adquisición de materiales a tiempo, la falta de disponibilidad de inventarios ha provocado que no se cumpla con los plazos de entrega de las obras, generando así una mala imagen entre los clientes, lo cual le llevará al fracaso	Técnicas	Cuestionario – Guía de entrevista
		Instrumentos	Encuesta -Entrevista
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Viteri (2019), en su estudio cuyo objetivo fue determinar la dificultad de la gestión administrativa debido a la falta de presupuesto económico en una empresa ecuatoriana. Realizada mediante un enfoque mixto, utilizando herramientas tanto cualitativas y cuantitativas como son el cuestionario y la guía de entrevista; del cual se obtuvo como resultado que los clientes no están conformes con el servicio recibido; también, comprobó que la gestión administrativa está en proceso de deterioro por la forma de trabajo, la falta de capital para adquirir la materia prima en el tiempo requerido, y la falta de stock de inventarios, que da como resultado el incumplimiento con la fecha de entrega del proyecto, creando así una mala imagen en los clientes y el fracaso de la empresa; recomendando tomar acciones para mejorar la gestión y así perdurar en el tiempo. En relación con nuestra variable de estudio esta investigación contiene conceptos que apoyaron el desarrollo de nuestra investigación.		
Referencia	(Viteri, 2019)		

Datos del antecedente Nacional 1:			
Título	Gestión administrativa en el departamento de infraestructura de tecnología de información de la Fuerza Aérea del Perú, 2020	Metodología	
Autor	Rueda Martel, Ursula Sally	Enfoque	
Lugar:	Peru	Tipo	Básica
Año	2021		

Objetivo	objetivo general fue determinar la dimensión que predomina en el nivel de la gestión administrativa, según el departamento de Infraestructura de Tecnología de Información de la Fuerza Aérea del Perú, 2020.	Diseño	No experimental
Resultados	se determinó que la dimensión que predominó en el nivel de la gestión administrativa, fue la Planificación.	Método	
		Población	89 trabajadores
		Muestra	89
		Unidades informantes	
Conclusiones	La planificación es un proceso que sirve para preparar el futuro de la empresa, y que considera la dirección de desarrollo del mismo, acatando las acciones y objetivos que se deben tomar, para determinar las metas, de modo que pueda ser analizado, y sobre todo establecer las necesidades financieras que pueden afectar positivamente el uso de los recursos, a fin de hacer recomendaciones para los proyectos de crecimiento que aseguren el mismo éxito de la empresa.	Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionarios
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Rueda (2021), sobre la gestión administrativa llevada a cabo en la Fuerza Aérea del Perú. Cuyo objetivo fue determinar la dimensión que predomina en la gestión administrativa, se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo; además, se tomó como muestra 89 trabajadores que es a la vez el total de la población, la técnica utilizada fue la encuesta. Los resultados obtenidos fueron que la dimensión que predomina en la gestión administrativa es la planificación por lo que, se concluyó que este proceso ayuda a preparar el futuro de la empresa, acatando las acciones y objetivos que se deben alcanzar, para llegar a la meta. Teniendo en cuenta el método aplicado para esta investigación, se consideró la encuesta como técnica de desarrollo del presente estudio.		
Referencia	(Rueda , Gestión administrativa en el departamento de infraestructura de tecnología de informacion de la fuerza aerea del peru, 2020, 2021)		

Datos del antecedente Nacional 2 :			
Título	Aplicación del modelo EFQM para lograr la excelencia en la gestión administrativa de una entidad pública, Lima 2019 Para optar el título profesional de Licenciado en Administración y Dirección de Empresas	Metodología	
Autor	González Fernandez Julio Manuel	Enfoque	Mixto
Lugar:	LIMA - PERÚ	Tipo	
Año	2019		
Objetivo	proporcionar métodos como nuevos sistemas informáticos, métodos de liderazgo y coaching, y herramientas como nuevos organigramas, estructuras organizacionales diferentes, complejos e infraestructuras novedosas, que ayuden a la entidad a poder lograr resultados óptimos y ejecutar propuestas que mejoren la gestión administrativa de la entidad pública.	Diseño	Proyectivo
Resultados	Como parte final del análisis, los entrevistados remarcan como elemento de vital importancia los productos finales, recalcando el tema del valor agregado, donde toda empresa debe encargarse de dar valor a sus productos, aportando sistemas de diferenciación y ventajas frente a la competencia. Los mismos remarcan que como herramienta principal se debe sea clasificar los recursos más extraños donde el principal enfoque es la originalidad.	Método	Inductivo-Deductivo
		Población	1008
		Muestra	279 (aleatorio simple)
		Unidades informantes	
Conclusiones	Soluciones administrativas como el ACM (Adaptabilidad, colaboración, manejo) se refiere a la aplicación de un esquema de trabajo basado en la colectividad para lograr adaptarse rápidamente a los cambios y lograr mejores resultados en las labores del día a día. El ACM tiene como característica principal masificar el esfuerzo colectivo en los trabajadores en pos de la comunicación, la colaboración, la negociación y los procesos de búsqueda de oportunidades, teniendo en cuenta el impacto que tienen sus acciones dentro de la organización.	Técnicas	Encuesta -entrevista
		Instrumentos	Cuestionario – Guía de entrevista
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	González (2019), en su estudio con el fin de proporcionar un sistema informático que ayude a las organizaciones a obtener resultados óptimos y a la ejecución de propuestas que mejoren la gestión administrativa. Realizó su investigación bajo un enfoque mixto de diseño proyectivo, las técnicas usadas fueron la encuesta y entrevista; donde los entrevistados remarcaron que es de vital importancia el producto final, resaltando el valor agregado que aporta a la diferenciación y da ventaja frente a la competencia. Por lo tanto, se concluyó que, para lograr la rápida adaptación a los cambios y mejores resultados en las actividades diarias es necesario un esquema de trabajo basado en la colectividad, por lo que el ACM (Adaptabilidad, colaboración, manejo) es ideal para masificar el esfuerzo colectivo. Con relación a nuestro estudio se asemeja a nuestra variable de investigación, por lo que se consideró como modelo para su desarrollo.		

Datos del antecedente Nacional 3:			
Título	Plan de acción para la mejora de la gestión administrativa en la unidad ejecutora de una entidad pública, Lima 2021	Metodología	
Autor	Huamaccto Allcca, Nilton Raúl	Enfoque	Mixto
Lugar:	Lima-Perú	Tipo	proyectivo
Año	2021		
Objetivo	El objetivo de la investigación fue realizar un plan de acción para la mejora de la gestión administrativa en la unidad ejecutora estatal.	Diseño	No Experimental
Resultados	se obtuvo como resultado deficiencias en el indicador estructura orgánica, que corresponde a la subcategoría planificación, del mismo modo, en los indicadores trabajo en equipo y motivación que corresponden a la subcategoría dirección, igualmente, se constató deficiencias en los indicadores evaluación, monitoreo y retroalimentación que corresponden a la subcategoría control	Método	Inductivo- deductivo -analítico
		Población	
		Muestra	102 trabajadores
		Unidades informantes	
Conclusiones	se concluye que de forma general la gestión administrativa tiene un nivel regular. No obstante, es necesario mencionar que existen algunos indicadores que ya fueron detallados líneas arriba que se tiene que solucionar, con la finalidad de mejorar el nivel de la gestión administrativa de la unidad ejecutora.	Técnicas	Entrevista
		Instrumentos	Guía de entrevista
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	En el mismo sentido, Huamaccto (2021), en el desarrollo de su investigación cuyo objetivo fue mejorar la gestión administrativa de una entidad pública; desarrollado mediante el método de análisis mixto, con un diseño no experimental, teniendo como muestra a 102 colaboradores. Obtuvo como resultado que existe deficiencia en la estructura orgánica de dicha entidad, enlazada con la planificación, también, en la evaluación, monitoreo y retroalimentación que está ligada netamente al control, por lo que se concluyó que la gestión administrativa se encuentra en un nivel regular y se tiene que solucionar los puntos ya mencionados. Con relación a nuestra variable de estudio esta investigación se asemeja en gran escala, por lo que se consideró como modelo para el desarrollo de nuestra investigación.		
Referencia	(Huamaccto, Plan de acción para la mejora de la gestión administrativa en la unidad ejecutora de una entidad publica,Lima 2021, 2021)		

Datos del antecedente Nacional 4:			
Título	Efectividad de la gestión administrativa en los gobiernos locales altoandinos, luya, región amazonas	Metodología	
Autor	Keny Vásquez Fernández, José Darwin Farje Escobedo	Enfoque	
Lugar:	Luya -Perú	Tipo	Descriptivo
Año	2020		
Objetivo	El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo diagnosticar la efectividad de la gestión administrativa de los gobiernos locales altoandinos de Luya, región Amazonas.	Diseño	
Resultados	Los resultados obtenidos muestran la efectividad de la gestión administrativa en las municipalidades de la provincia de Luya; de las cinco municipalidades, para el 28,5% de los encuestados, la gestión administrativa es eficiente; según el 49,0%, la gestión es regular y el 22,5% responde que la gestión administrativa es deficiente.	Método	inductivo, deductivo, analítico y sintético
		Población	
		Muestra	50 colaboradores
		Unidades informantes	
Conclusiones	se concluye la efectividad en la gestión de los gobiernos locales estudiados, es predominantemente regular. Siendo la planificación una de las dimensiones que presenta mayor deficiencia en la gestión.	Técnicas	encuesta
		Instrumentos	cuestionario
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Vásquez y Farje (2020), abordaron una investigación con el objetivo de diagnosticar la efectividad de la gestión administrativa en los gobiernos locales, donde a través de un estudio de tipo de descriptivo, utilizando el método inductivo, deductivo, analítico y sintético, realizaron una encuesta a 50 colaboradores de las diferentes municipalidades de la provincia de Luya, Amazonas. El resultado de dicha investigación indicó que el 28.5% de los encuestado indicaron que la gestión es eficiente, el 49% que es regular y el 22.5% que es sumamente deficiente, En base a ese resultado, concluyeron que la efectividad de la gestión es eminentemente regular, pero, se observó deficiencias en la planificación. Con relación a nuestra variable de estudio, la metodología utilizada en esta investigación sirvió como modelo para el desarrollo del presente estudio.		
Referencia	(Vásquez & Farje, 2020)		

Esquema de Teorías

Teorías administrativas			
Teoría	Representante	Fundamento	¿Por qué incluir en la investigación?
1. Teoría del desarrollo organizacional	Richard Beckhard	<p>El concepto de desarrollo organizacional está íntimamente ligado a los conceptos de cambio y de capacidad adaptativa de la organización sujeta del cambio del medio ambiente.</p> <p>El desarrollo organizativo es un esfuerzo, planificado, a nivel de toda la organización y gestionado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización mediante intervenciones planificadas. en los procesos de la organización, utilizando los conocimientos de las ciencias del comportamiento organizacional.</p>	<p>La teoría del desarrollo organizacional esta relacionado con el cambio y la capacidad de adaptación, según Melara (2021) indica que la teoria tiene como objetivo aumentar la eficacia y la salud organizacional, utilizando las ciencias del comportamiento empresarial. Asimismo, guarda relación con la investigación debido a que el conocimiento de como incrementar la eficiencia mejorará la gestión Administrativa.</p>
2. Teoría Clásica	Henri Fayol	<p>Tenía como objetivo el logro de la eficiencia en el funcionamiento de la organización, pero lo lograría de manera diferente: mediante el énfasis en la estructura. Surge la división de la organización en funciones básicas, gracias a ello se desprende de la función administrativa el concepto de proceso administrativo.</p> <p>Una organización logra un correcto funcionamiento cuando hay una sincronización de todos los elementos y áreas de la empresa. No puede fallar ninguno, ya que si lo hace se ven perjudicadas las demás áreas también, y la organización entonces no puede funcionar de forma eficiente. Además, los trabajadores también juegan un papel primordial en el cumplimiento de dichas funciones.</p>	<p>En tanto, la teoría Clásica hace hincapié en la eficiencia en el manejo de la organización, que solo se logra enfatizando la estructura. Por lo que, Martin. (2019) menciona que, la división de una organización en funciones básicas, origina el concepto de proceso administrativo.</p> <p>Además, indica que para el buen funcionamiento de la empresa todas sus áreas deben mantenerse en sincronizadas, Nadie puede fallar porque si lo hace, otras áreas también se verán afectadas.</p>

3. Teoría de la administración por Objetivos	George Odiorne	<p>La administración por objetivos (APO) es un método de trabajo en el que se evalúa el rendimiento de los empleados y la productividad de la compañía a partir de metas establecidas previamente. Los objetivos deben estar inspirados en las habilidades de los empleados y, a su vez, es esencial fijar tempos para lograrlos.</p> <p>Establecer objetivos y cuantificarlos es la única forma en la que las empresas pueden mirar hacia el futuro y dejar de hacer estimaciones subjetivas de lo que podría pasar y comenzar a pensar en lo que se va a lograr.</p>	<p>la teoría de la administración por objetivos relaciona la administración como un método de trabajo donde se evalúa el desempeño de los colaboradores y la productividad de la empresa frente a metas establecidas. Según Bizneo.(2022) Los objetivos deben estar inspirados en las habilidades del trabajador y por ello es vital fijar plazos para alcanzarlos.</p> <p>Fijarse objetivos y cuantificarlos es la manera más adecuada de que las empresas miren al futuro y empiecen a pensar en lo que se conseguirá. por lo tanto, guarda relación con la investigación por que, nos indica la manera correcta de la planificación.</p>
---	-----------------------	--	---

Sustento teórico

Teoría del desarrollo organizacional – Clásica - la administración por Objetivos			
Autor de mayor relevancia o creador de la teoría:			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	<p>el desarrollo organizativo es un esfuerzo, planificado, a nivel de toda la organización y gestionado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización mediante intervenciones planificadas. en los procesos de la organización, utilizando los conocimientos de las ciencias del comportamiento organizacional.</p>	<p>Tenía como objetivo el logro de la eficiencia en el funcionamiento de la organización, pero lo lograría de manera diferente: mediante el énfasis en la estructura. Surge la división de la organización en funciones básicas, gracias a ello se desprende de la función administrativa el concepto de proceso administrativo.</p> <p>Una organización logra un correcto funcionamiento cuando hay una sincronización de todos los elementos y áreas de la empresa.</p> <p>No puede fallar ninguno, ya que si lo hace se ven perjudicadas las demás áreas también, y la organización entonces no puede funcionar de forma eficiente. Además, los trabajadores también</p>	<p>La administración por objetivos (APO) es un método de trabajo en el que se evalúa el rendimiento de los empleados y la productividad de la compañía a partir de metas establecidas previamente. Los objetivos deben estar inspirados en las habilidades de los empleados y, a su vez, es esencial fijar tempos para lograrlos.</p> <p>Establecer objetivos y cuantificarlos es la única forma en la que las empresas pueden mirar hacia el futuro y dejar de hacer estimaciones subjetivas</p>

		juegan un papel primordial en el cumplimiento de dichas funciones.	de lo que podría pasar y comenzar a pensar en lo que se va a lograr.
Parfraseo	La teoría del desarrollo organizacional está relacionada con el cambio y la capacidad de adaptación, según Melara (2021) indica que la teoria tiene como objetivo aumentar la eficacia y la salud organizacional, utilizando las ciencias del comportamiento empresarial. Asimismo, guarda relación con la investigación debido a que el conocimiento de como incrementar la eficiencia mejorará la gestión Administrativa.	En tanto, la teoría Clásica hace hincapié en la eficiencia en el manejo de la organización, que solo se logra enfatizando la estructura. Por lo que, Martin. (2019) menciona que, la división de una organización en funciones básicas, origina el concepto de proceso administrativo. Además, indica que para el buen funcionamiento de la empresa todas sus áreas deben mantenerse en sincronizadas, Nadie puede fallar porque si lo hace, otras áreas también se verán afectadas.	la teoría de la administración por objetivos relaciona la administración como un método de trabajo donde se evalúa el desempeño de los colaboradores y la productividad de la empresa frente a metas establecidas. Según Bizneo.(2022) Los objetivos deben estar inspirados en las habilidades del trabajador y por ello es vital fijar plazos para alcanzarlos. Fijarse objetivos y cuantificarlos es la manera más adecuada de que las empresas miren al futuro y empiecen a pensar en lo que se conseguirá. por lo tanto, guarda relación con la investigación ya que nos enseña la manera correcta de cómo realizar la planificación.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	Richard Beckhard (1967)	Henri Fayol (1916)	George Odiorne (1965)

Relación de la teoría con el estudio	<p>Teoría del desarrollo organizacional guarda relación debido a que el conocimiento de como incrementar la eficiencia mejorará la gestión Administrativa.</p> <p>Teoría Clásica Guarda relación con el presente estudio ya que indica que para el buen funcionamiento de la empresa todas sus áreas deben mantenerse en sincronizadas, Nadie puede fallar porque si lo hace, otras áreas también se verán afectadas.</p> <p>Teoría de la administración por objetivos guarda relación con la investigación ya que nos enseña la manera correcta de cómo realizar la planificación.</p>
Redacción final	<p>La teoría del desarrollo organizacional está relacionada con el cambio y la capacidad de adaptación, según Melara (2021) indica que la teoria tiene como objetivo aumentar la eficacia y la salud organizacional, utilizando las ciencias del comportamiento empresarial. Asimismo, guarda relación con la investigación debido a que el conocimiento de como incrementar la eficiencia mejorará la gestión Administrativa.</p> <p>En tanto, la teoría Clásica hace hincapié en la eficiencia en el manejo de la organización, que solo se logra enfatizando la estructura. Por lo que, Martin. (2019) menciona que, la división de una organización en funciones básicas, origina el concepto de proceso administrativo. Además, indica que para el buen funcionamiento de la empresa todas sus áreas deben mantenerse en sincronizadas, Nadie puede fallar porque si lo hace, otras áreas también se verán afectadas. Por último, la teoría de la administración por objetivos relaciona la administración como un método de trabajo donde se evalúa el desempeño de los colaboradores y la productividad de la empresa frente a metas establecidas. Según Bizneo.(2022) Los objetivos deben estar inspirados en las habilidades del trabajador y por ello es vital fijar plazos para alcanzarlos. Fijarse objetivos y cuantificarlos es la manera más adecuada de que las empresas miren al futuro y empiecen a pensar en lo que se conseguirá. por lo que, guarda relación con la investigación ya que nos enseña la manera correcta de cómo realizar la planificación.</p>

Construcción de la categoría

Categoría: gestión administrativa					
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3	Fuente 4	Fuente 5
Cita textual	es el conjunto de actividades que se realiza para dirigir una organización mediante una conducción racional de tareas, esfuerzos y recursos.	La misión del responsable de la gestión administrativa es asegurar este buen funcionamiento, mediante una buena planificación y gestión de las tareas. Para alcanzar su misión, este profesional tiene que disponer de determinadas capacidades y habilidades: dirección, liderazgo y motivación del equipo de trabajo, organización personal y de los materiales y recursos, capacidades comunicativas,	La gestión administrativa de la empresa se encarga de que dicho proceso se haga de la manera más eficaz y eficiente posible. El proceso ha de estar estandarizado ya que al realizarse muy frecuentemente, en el día a día de la empresa, cuanto más incorporada este la gestión administrativa al proceso diario y mayor sea dicha estandarización, más se reducirán los costes en términos de tiempo y económicos.	Administrar no es otra cosa que ejecutar dichas tareas, se plantean de ahora en adelante cada una de ella y como se deberían ejecutar eficazmente con el objetivo de hacer realidad la visión del futuro de la organización.	La administración consiste en coordinar actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.
Parfraseo	Es un conjunto de actividades realizadas para conducir una organización a través de una adecuada gestión de tareas, esfuerzos y recursos.	El responsable de la gestión administrativa debe velar por el buen funcionamiento, mediante una buena planificación y gestión de los procesos. Para llevar a cabo su tarea, el especialista debe tener ciertas habilidades y destrezas como saber gestionar, liderar y motivar a los grupos de trabajo. Además de, saber organizar los recursos, y tener buenas habilidades de comunicación.	La gestión administrativa de la empresa vela por que este proceso se lleve a cabo de la forma más eficiente y eficaz posible. El proceso debe ser estandarizado porque se realizan muchas veces en el día a día, cuanto más se integre la gestión administrativa en la operación, y cuanto mayor sea la estandarización, menores serán los costos. En términos de tiempo y dinero.	La administración no es más que la ejecución de tareas, ahora se planean cada una de ellas y cómo se debe hacer de manera efectiva para lograr alcanzar la visión del futuro de la organización.	La administración es la coordinación de las actividades laborales para que se ejecuten de la manera más eficiente y eficaz con otras personas y a través de estas mismas.

Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Editorial Etecé, 2021)	(Andres, 2008)	(Caldas, Carrión, & Heras, 2017)	(Amaya, Gerencia: Planeacion & Estrategia, 2012)	(Robbins, 2005)	
Redacción final	<p>Editorial Etecé.(2021) define que la gestión administrativa es un conjunto de actividades realizadas para conducir una organización a través de una adecuada gestión de tareas, esfuerzos y recursos. También, Andres.(2008) en su libro menciona que, el responsable de la gestión administrativa debe velar por el buen funcionamiento, mediante una buena planificación y gestión de los procesos. Para llevar a cabo su tarea, el especialista debe tener ciertas habilidades y destrezas como saber gestionar, liderar y motivar a los grupos de trabajo. Además de, saber organizar los recursos, y tener buenas habilidades de comunicación. Asimismo, Caldas et al. (2017) nos dice que, la gestión administrativa de la empresa vela por que este proceso se lleve a cabo de la forma más eficiente y eficaz posible. El proceso debe ser estandarizado porque se realizan muchas veces en el día a día, cuanto más se integre la gestión administrativa en la operación, y cuanto mayor sea la estandarización, menores serán los costos. En términos de tiempo y dinero. Por último, Robbins.(2005) hace incapié en que, la administración es la coordinación de las actividades laborales para que se ejecuten de la manera más eficiente y eficaz con otras personas y a través de estas mismas.</p>					
Construcción de las subcategorías según la fuente elegida	Sub categoría 1:		Sub categoría 2:		Sub categoría 3:	
	Proceso administrativo		Recursos disponibles		Estructura organizacional	
Construcción de los indicadores	I1	Planeación	I5	Recursos Humanos	I9	Centralización
	I2	Organización	I6	Recursos Financieros	I10	diferenciación
	I3	Dirección	I7	Recursos tecnológicos	I11	formalización
	I4	Control	I8	Recursos Materiales	I12	
Cita textual de la subcategoría Fuente 1	<p>Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, es decir, las funciones del administrador: (a)Planeación: avizorar el futuro y trazar el programa de acción. 2. (b)Organización: construir las estructuras material y social de la empresa. (c). Dirección:</p>		<p>Así mismo también podemos referirnos a infraestructura, al lugar donde los trabajadores conviven y desarrollan su día a día en la empresa. Mientras que la tecnología se convierte en un factor amigable al momento de ofrecer bienes y servicios, ya que son las herramientas que ayudan a facilitar el trabajo durante la coordinación de todos los factores</p>		<p>La estructura organizacional es el sistema jerárquico escogido para organizar a los trabajadores en un organigrama de una empresa. Gracias a ella, se abordan las formas de organización interna y administrativa. El reparto del trabajo en áreas o departamentos se ramifica en un árbol.</p>	

	<p>guiar y orientar al personal. (d). Control: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas. Estos elementos de la administración, que constituyen el llamado proceso administrativo, se hallan presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa.</p>	<p>que se enfocan en el cumplimiento de metas y propósitos especializados.</p> <p>Y no menos importante, son los Recursos Financieros, aquellos utilizados en el aparato económico de la organización, necesarios para la realización y fomento de tareas, más aún como fuente primordial para poner la empresa en marcha.</p>	<p>Se podría decir que la estructura de la organización es el modo de planificar su trabajo y repartir formalmente sus responsabilidades, es el esqueleto que la sostiene</p>
<p>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</p>	<p>(Chiavenato, Introduccion a la teoria general de la administracion, 2007)</p>	<p>(Gonzalez , 2019)</p>	<p>(Riaza, 2020)</p>
<p>Cita textual de la subcategoría Fuente 2</p>	<p>Tanto como un proceso es también la fuente primordial de la gestión de organizaciones, se refiera a la forma en la que un empresario mantiene, en un orden específico, la meta de adecuar los recursos que se posee con los objetivos que se quiere alcanzar, denominando el sentido del diseño en el que se trabaja con grupos identificados bajo un esquema de realización personal y empresarial.</p>	<p>los recursos de una empresa sirven para adquirir nuevos recursos, para coordinar al resto de recursos y para aumentar la productividad de la organización. El recurso más importante de toda organización son las personas, ya que son quienes se encargan de controlar el resto de recursos para hacer funcionar el proceso de producción.</p> <p>los recursos financieros de una empresa son la capacidad económica que posee en todas sus formas: efectivo, ingresos, gastos, créditos, inversiones, entre otros. Los recursos materiales están formados por todos aquellos bienes tangibles de los que dispone la organización, como maquinaria, inmuebles, vehículos, material de oficina, equipos informáticos, materias primas o el stock del almacén. La tecnología es una parte muy importante</p>	<p>La estructura se define como la suma total de las formas en las que una organización divide su mano de obra en tareas diferentes y su posterior coordinación.</p> <p>Dentro del concepto de estructura organizativa se pueden incluir “ideas como el proceso de toma de decisiones (centralización), cómo se divide la mano de obra (diferenciación) y el conjunto de normas, políticas y procedimientos que rigen las actividades (formalización) de la organización</p>

		de los recursos de una empresa. Aquí se cuentan los sistemas y procesos que forman parte de la actividad y que sirven para almacenar los recursos intangibles. Estos podrían ser sistemas de gestión informática, el desarrollo de tecnologías propias, los servicios de telefonía, los servidores de datos o las patentes tecnológicas, entre otros.	
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Gonzalez , 2019)	(Cajal, 2020)	(Hodge, Anthony, & Gales, Teoria de la organizacion, 2003)
Parfraseo	Fayol define el verbo de administrar como planificar, organizar, dirigir y controlar. los elementos de la gestión y las funciones del Administrador son: a) Planificación: visualizar el futuro y elaborar un plan de acción. 2. (b) Organizar: construir la estructura física y social de la empresa. (comparar b). Gestión: dirigir y liderar a los empleados. (Dr). Control: Comprobar que todo va de acuerdo con lo planificado. Estos elementos están presentes en cualquier actividad directiva de la empresa. (Chiavenato., 2007)	González. (2019), De igual forma, menciona que cuando hablamos de los recursos disponible también encontramos a la infraestructura, donde los empleados pasan el mayor tiempo y desarrollan sus actividades diarias. Si bien la tecnología es un factor útil a la para tener un producto final esperado, es una herramienta que facilita el trabajo a la hora de coordinar todos los factores que se enfocan en lograr las metas y objetivos establecidos. Y no menos importantes son los recursos financieros, aquellos recursos utilizados en el mecanismo económico de la organización, necesarios para la ejecución y fortalecimiento de las tareas, por lo que son considerados la principal fuente de inicio del trabajo.	En ese mismo contexto, Riaza. (2020) define a la estructura organizativa como la jerarquía elegida para organizar a los empleados en el organigrama de la empresa. Como resultado, se obtienen formas de organización interna y administrativa, donde, se distribuya el trabajo en regiones o subsecciones en un árbol. Se puede decir que la estructura de una organización es su forma formal de planificar el trabajo y distribuir responsabilidades, y es el esqueleto estructural quien la sujeta.

	<p>González. (2019) define que es también la fuente principal de la gestión organizacional, se refiere a la forma en que el empresario, mantiene el objetivo de combinar los recursos con las metas que se quiere lograr. requiere el sentido de determinación en el trabajo en equipo y actividades específicas como parte de un plan de desarrollo personal y profesional.</p>	<p>Para Cajal. (2020) Los recursos de la empresa se utilizan para adquirir nuevos recursos, coordinar los recursos restantes y aumentar la productividad de la organización. Lo más importante en una organización es (a) el recurso humano, ya que son los encargados de controlar todos los demás recursos para mantener el proceso productivo. También, (b) Los recursos financieros es la capacidad económica que tiene la empresa en sus diferentes formas como: caja, ingresos, gastos, crédito, inversiones, etc.</p> <p>(c) Los recursos Materiales abarcan todos los activos tangibles que posee una empresa, como maquinaria, bienes inmuebles, vehículos, suministros de oficina, equipos de TI, materias primas o inventarios. (d) El recurso tecnológico, es igual de importante que todos los demás, es donde se encuentra los sistemas y procesos que forman parte del negocio y sirven para almacenar recursos intangibles. Esto incluye sistemas informáticos de gestión, desarrollo de tecnologías propias, telefonía, servidores de datos o patentes y más.</p>	<p>Hodge eta al. (2003) La estructura se define como la suma de las formas en la que una organización divide su fuerza de trabajo y coordina sus diferentes actividades. En el concepto de estructura organizativa.</p> <p>Podría incluir ideas como: (a) centralización: proceso Toma de decisiones, (b) Diferenciación, división del trabajo y (c) Formalización, que es un conjunto de reglas, políticas y procedimientos, actividades de control sobre la organización.</p>
--	--	--	---

<p>Redacción final</p>	<p>Fayol define el verbo de administrar como planificar, organizar, dirigir y controlar. los elementos de la gestión y las funciones del Administrador son: a) Planificación: visualizar el futuro y elaborar un plan de acción. 2. (b) Organizar: construir la estructura física y social de la empresa. (comparar b). Gestión: dirigir y liderar a los empleados. (Dr). Control: Comprobar que todo va de acuerdo con lo planificado. Estos elementos están presentes en cualquier actividad directiva de la empresa. (Chiavenato., 2007). Asimismo, González. (2019) define que es también la fuente principal de la gestión organizacional, se refiere a la forma en que el empresario, mantiene el objetivo de combinar los recursos con las metas que se quiere lograr. requiere el sentido de determinación en el trabajo en equipo y actividades específicas como parte de un plan de desarrollo personal y profesional.</p>	<p>Para Cajal. (2020) Los recursos de la empresa se utilizan para adquirir nuevos recursos, coordinar los recursos restantes y aumentar la productividad de la organización. Lo más importante en una organización es (a) el recurso humano, ya que son los encargados de controlar todos los demás recursos para mantener el proceso productivo. También, (b) Los recursos financieros es la capacidad económica que tiene la empresa en sus diferentes formas como: caja, ingresos, gastos, crédito, inversiones, etc. (c) Los recursos Materiales abarcan todos los activos tangibles que posee una empresa, como maquinaria, bienes inmuebles, vehículos, suministros de oficina, equipos de TI, materias primas o inventarios. (d) El recurso tecnológico, es igual de importante que todos los demás, es donde se encuentra los sistemas y procesos que forman parte del negocio y sirven para almacenar recursos intangibles. Esto incluye sistemas informáticos de gestión, desarrollo de tecnologías propias, telefonía, servidores de datos o patentes y más.</p> <p>González. (2019), De igual forma, menciona que cuando hablamos de los recursos disponible también encontramos a la infraestructura, donde los empleados pasan el mayor tiempo y desarrollan sus actividades diarias. Si bien la tecnología es un factor útil a la para tener un producto final esperado, es una herramienta que facilita el trabajo a la hora de</p>	<p>Hodge eta al. (2003) La estructura se define como la suma de las formas en la que una organización divide su fuerza de trabajo y coordina sus diferentes actividades. En el concepto de estructura organizativa.</p> <p>Podría incluir ideas como: (a) centralización: proceso Toma de decisiones, (b) Diferenciación, división del trabajo y (c) Formalización, que es un conjunto de reglas, políticas y procedimientos, actividades de control sobre la organización.</p> <p>En ese mismo contexto, Riaza. (2020) define a la estructura organizativa como la jerarquía elegida para organizar a los empleados en el organigrama de la empresa. Como resultado, se obtienen formas de organización interna y administrativa, donde, se distribuya el trabajo en regiones o subsecciones en un árbol.</p> <p>Se puede decir que la estructura de una organización es su forma formal de planificar el trabajo y distribuir responsabilidades, y es el esqueleto estructural quien la sujeta.</p>
-------------------------------	--	---	---

		<p>coordinar todos los factores que se enfocan en lograr las metas y objetivos establecidos.</p> <p>Y no menos importantes son los recursos financieros, aquellos recursos utilizados en el mecanismo económico de la organización, necesarios para la ejecución y fortalecimiento de las tareas, por lo que son considerados la principal fuente de inicio del trabajo.</p>	
--	--	--	--

Matriz de Justificación

Justificación teórica	
¿Qué teorías sustentan la investigación?	¿Cómo estas teorías aportan a su investigación?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Teoría de desarrollo organizacional 2. Teoría clásica 3. Teoría de la administración por objetivos 	<p>Teoría del desarrollo organizacional guarda relación debido a que el conocimiento de como incrementar la eficiencia mejorará la gestión Administrativa.</p> <p>Teoría Clásica Guarda relación con el presente estudio ya que indica que para el buen funcionamiento de la empresa todas sus áreas deben mantenerse en sincronizadas, Nadie puede fallar porque si lo hace, otras áreas también se verán afectadas.</p> <p>Teoría de la administración por objetivos guarda relación con la investigación ya que nos enseña la manera correcta de cómo realizar la planificación.</p>

Redacción final	El presente estudio se basa en el uso de tres teorías : (a) la teoría del desarrollo organizacional, que guarda relación con la variable, debido a que el conocimiento de como incrementar la eficiencia mejorará la gestión Administrativa;(b) Teoría clásica, que indica que para el buen funcionamiento de la empresa todas sus áreas deben mantenerse en sincronizadas, nadie puede fallar porque si lo hace, otras áreas también se verán afectadas;(c) Teoría de la administración por objetivos, que nos enseña la manera correcta de cómo realizar la planificación en la empresa.	
Justificación práctica		
	¿Por qué realizar el trabajo de investigación?	¿Cómo el estudio aporta a la organización?
	<ol style="list-style-type: none"> 1. . Porque se mejorará la gestión administrativa mediante una propuesta de mejora 2. . porque se elaborará una planeación estratégica y plan de desarrollo 3. . 4. . 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se mejorará la gestión administrativa de la empresa, mediante herramientas de gerencia 2. Aporta la Construcción de un plan estratégico, que interprete las metas trazadas por sus directivos. 3. . Sensibilizar a los diferentes representantes de la empresa de cuáles son sus deberes y responsabilidades. 4. mejorar la comunicación entre las diversas áreas de la empresa con el fin de estandarizar y ordenar los procedimientos.
Redacción final	Como relevancia practica en la investigación, Se mejorará la gestión administrativa de la empresa, mediante herramientas de gerencia, Además, se busca aportar con el perfeccionamiento del plan estratégico, que interprete las metas trazadas por sus directivos y sensibilizar a los diferentes representantes de la empresa de cuáles son sus deberes y responsabilidades, sobre todo, mejorar la comunicación entre las diversas áreas de la empresa con el fin de estandarizar y ordenar los procedimientos y que estos se cumplan de acuerdo a lo diseñado.	
Justificación metodológica		
	¿Por qué realizar la investigación bajo el enfoque mixto-proyectivo?	¿Cómo las técnicas e instrumentos permitieron realizar el diagnóstico y la propuesta? ¿Cómo aporta a la ciencia?
	<ol style="list-style-type: none"> 1. . porque permite profundizar el estudio utilizando los enfoques cualitativos y cuantitativos 2. . porque permite realizar la triangulación entre las unidades informantes, teorías, conceptos y las entrevistas. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Con el uso del cuestionario se realizará un Pareto con el que se obtendrá el diagnóstico del 20% de errores críticos que perjudican a la organización.

	<p>4. Se empleará la herramienta Atlas Ti para enlazar las redes entre las subcategorías del problema principal y así conocer las falencias que afectan a la organización</p> <p>5. . revisando los aportes científicos, según los enfoques, se validó que a nivel nacional existen estudios que priorizan el enfoque cuantitativo a diferencia del cualitativo, por lo que en esta investigación se desarrollará utilizando el enfoque mixto, con el objetivo de que futuros estudiantes puedan tener una fuente o marco teórico que respalde una investigación holística.</p>
Redacción final	<p>1. Esta investigación se desarrollará utilizando el enfoque mixto, con el objetivo de que futuros estudiantes puedan tener una fuente o marco teórico que respalde una investigación holística. Asimismo, revisando los aportes científicos, según los enfoques, se validó que a nivel nacional existen estudios que priorizan el enfoque cuantitativo a diferencia del cualitativo, por lo que, Como parte del estudio para el análisis de la información recolectada en la entrevista, se empleará la herramienta Atlas Ti que es un instrumento cuantitativo que entrelaza las redes entre las subcategorías con el problema principal y así conocer las falencias que afectan a la organización. También, con el uso del cuestionario que es una herramienta cualitativa se realizará un Pareto con el que se obtendrá el diagnóstico del 20% de errores críticos que perjudican significativamente a la organización.</p> <p>2.</p>

Matriz de problemas y objetivos

Problema general	Objetivo general
¿De qué manera se puede mejorar la gestión administrativa en una empresa constructora, Lima 2022?	Proponer estrategias para mejorar la gestión administrativa en una empresa constructora, Lima 2022
Problemas específicos	Objetivos específicos

¿Cuál es el diagnóstico de la gestión administrativa de una empresa constructora, Lima 2022?	Diagnosticar el estado en que se encuentra la gestión administrativa en una empresa constructora, Lima 2022
¿Qué factores inciden en la gestión administrativa de una empresa constructora, Lima 2022?	Determinar los factores de mayor incidencia en la gestión administrativa en una empresa constructora, Lima 2022

Matrices de Metodología

Enfoque de investigación MIXTO			
Crterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	el enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento.	La investigación mixta trabaja bajo el principio de la sinergia y complementariedad de los enfoques, el objetivo es realizar un análisis a profundidad, pero más aún plantear alternativas de solución.	es un enfoque que en la práctica se utilizaba en el trabajo arqueológico y criminalístico desde las primeras décadas del siglo XX, ya que la labor investigativa se basaba en datos cuantitativos (por ejemplo, análisis químicos) y datos cualitativos (como serían la observación y la inducción del escenario del descubrimiento o del crimen). Los métodos mixtos nos proveen de soluciones perfectas, sin embargo, hasta hoy, son la mejor alternativa para indagar científicamente cualquier problema de investigación. Conjuntan información

			cuantitativa y cualitativa y la convierten en conocimiento sustantivo y profundo.
Parfraseo	Un enfoque mixto es el proceso de recopilar, analizar y correlacionar datos cuantitativos y cualitativos en uno o en una serie de estudios en respuesta a un solo planteamiento.	La investigación mixta trabaja sobre el principio de síntesis e integración de enfoques, cuyo objetivo es realizar un análisis en profundidad, pero más que eso, su fin es proponer soluciones.	se ha utilizado desde las primeras décadas del siglo XX, en el trabajo arqueológico, sin embargo, a día de hoy, Los métodos mixtos nos brindan soluciones ideales por lo que son la mejor alternativa para estudiar científicamente cualquier problema de investigación. Recopilan información cuantitativa y cualitativa y la traducen en conocimiento profundo y crítico.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Ruiz, Políticas publicas en salud y su impacto en el seguro popular de Culiacan, Sinaloa, Mexico, 2011)	(Carhuancho, Nolzco, Monteverde, Guerrero, & Casana, Metodología para la investigacion Holistica, 2019)	(Sampieri, Ampliacion y Fundamentos de los metodos Mixtos, 2006)
Redacción final	Sampieri. (2006) menciona el enfoque mixto se ha utilizado desde las primeras décadas del siglo XX, en el trabajo arqueológico, sin embargo, a día de hoy, Los métodos mixtos nos brindan soluciones ideales, por lo que son la mejor alternativa para estudiar científicamente cualquier problema de investigación. Recopilan información cuantitativa y cualitativa y la traducen en conocimiento profundo y crítico. Asimismo, Ruiz. (2011) nos dice que, Un enfoque mixto es el proceso de recopilar, analizar y correlacionar datos cuantitativos y cualitativos en uno o en una serie de estudios en respuesta a un solo planteamiento. En tanto, La investigación mixta trabaja sobre el principio de síntesis e integración de enfoques, cuyo objetivo es realizar un análisis en profundidad, pero más que eso, su fin es proponer soluciones. (Carhuancho et al., 2019)		

Sintagma Holístico			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	La holística es definida como la comprensión crítica reflexiva del entorno que permite una visión amplia del mundo y de la vida, desde una perspectiva integradora con énfasis en la trascendencia.	La investigación se realizó utilizando el sintagma holístico, ya que su aplicación se sustenta en la utilización de distintas herramientas de gestión administrativa y en procesos teóricos aplicables y funcionales que ayudan a sistematizar un proyecto de investigación.	
Parfraseo	se define como una comprensión crítica contemplativa del entorno que posibilita una visión integral del mundo y de la vida, desde una perspectiva integradora que enfatiza el resultado.	su aplicación se respalda con el uso de diversas herramientas gerenciales y teorías aplicables apoyan de manera sistemática el desarrollo de la investigación.	
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Carhuanchu, Nolasco, Monteverde, Guerrero, & Casana, Metodología para la investigación Holística, 2019)	(Gonzalez, 2019)	
Redacción final	Carhuanchu. (2019) define el sintagma holístico como una comprensión crítica contemplativa del entorno que posibilita una visión integral del mundo y de la vida, desde una perspectiva integradora que enfatiza el resultado. Al respecto, González. (2019) menciona que, su aplicación se respalda con el uso de diversas herramientas gerenciales y teorías aplicables apoyan de manera sistemática el desarrollo de la investigación.		

Diseño de investigación proyectiva			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	El término proyectivo refiere a un proyecto en cuanto a aproximaciones o modelo teórico, que conlleva diseñar o creaciones dirigidas a cubrir una necesidad.	Es el que intenta proponer soluciones a una situación determinada. Implica explorar, describir, explicar, y proponer alternativas de cambio, no necesariamente ejecutar una propuesta.	Esta investigación está relacionada con el diseño, preparación de las técnicas y procedimientos para el tipo de investigación que ha optado. El resultado es perceptible en los criterios metodológicos del estudio. Es preciso acotar que aquí se completa el holograma de la investigación, se vuelven a los

			objetivos, y se describe el denominado holotipo de la intervención, que sirve para direccionar la ruta a seguir durante el proceso de investigación y abarca desde la definición del estudio, determinación del diseño, la selección de los instrumentos de investigación, la selección de las técnicas de análisis de resultados hasta una posible solución.
Parfraseo	El término proyectivo describe un proyecto que sigue un enfoque o modelo teórico, incluyendo diseños o logros destinados a satisfacer una necesidad.	Es el que trata de sugerir una solución a una situación particular. Implica descubrir, describir, explicar y sugerir alternativas de cambio, no necesariamente finaliza con ejecución de una propuesta.	Esta investigación implica diseñar y preparar técnicas y procedimientos para el tipo de investigación que ha elegido. Los resultados se pueden sentir en los criterios metodológicos del estudio. Cabe señalar que aquí se completa el holograma de la investigación, que sirve para orientar el camino que se debe seguir durante la investigación, pasar de la definición del estudio a la determinación del diseño, la selección de herramientas y técnicas de investigación para analizar los resultados y encontrar una posible solución.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Palella & Martins, Metodología de la investigación Cuantitativa, 2012)	(Hurtado, Metodología de la investigación Holística, 2000)	(Carhuacho, Nolasco, Monteverde, Guerrero, & Casana, Metodología para la investigación Holística, 2019)
Redacción final	Parella & Martins. (2012) Argumenta que, el término proyectivo describe un proyecto que sigue un enfoque o modelo teórico, incluyendo diseños o logros destinados a satisfacer una necesidad. Asimismo, Hurtado. (2000) sostienen que, la investigación proyectiva es la que trata de sugerir una solución a una situación particular. Implica descubrir, describir, explicar y sugerir alternativas de cambio, no necesariamente finaliza con ejecución de una propuesta. Por último, Carhuacho et al. (2019) enfatiza que, esta investigación implica diseñar y preparar técnicas y procedimientos para el tipo de investigación que ha elegido. Los resultados se pueden sentir en los criterios metodológicos del estudio. Cabe señalar que aquí se completa el holograma de la investigación, que sirve para orientar el camino que se debe seguir durante la investigación, pasar de la definición del estudio a la determinación del diseño, la selección de herramientas y técnicas de investigación para analizar los resultados y encontrar una posible solución.		

Método de investigación 1 - Analítico

Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Corresponde a las actividades reflexivas y analíticas por parte del investigador en concordancia con el planteamiento de investigación. En ese sentido, es importante la lectura y revisión de las propuestas teóricas, así como los estudios previos realizados para analizar los bosquejos relacionados con su estudio. Es por ello, relevante que el investigador no solo interprete los contenidos, sino que los juzgue, y sea capaz de seleccionar el material bibliográfico conveniente relacionado con su investigación. El análisis respectivo le permite reconocer, argumentaciones, aportes válidos y limitaciones del marco teórico estudiado	La investigación analítica tiene como objetivo analizar un evento y comprenderlo en términos de sus aspectos menos evidentes, incluye tanto el análisis como la síntesis, propicia el estudio y la comprensión más profunda del evento en estudio.	el método analítico es un camino para llegar a un resultado mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos.
Parfraseo	Corresponde a las actividades reflexivas y analíticas del investigador según el plan de estudio. Por ello, es importante leer y considerar las propuestas teóricas y los estudios previos que se han realizado para analizar los lineamientos relevantes de sus investigaciones. Por esta razón, el investigador no solo interpreta el contenido, sino que también lo evalúa y puede seleccionar el material bibliográfico apropiado y relevante para su investigación. Los análisis correspondientes le permiten conocer los argumentos, contribuciones y limitaciones relevantes del marco teórico considerado.	Tiene como objetivo analizar y comprender un acontecimiento en sus aspectos menos visibles, por lo que además del análisis, incluye la síntesis, con el fin de fomentar el estudio y la profundización en el tema objeto de investigación.	El método analítico es un método para llegar a una conclusión o solución, dividiendo el objeto de estudio en sus elementos constitutivos.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Carhuacho, Nolasco, Monteverde, Guerrero, & Casana, Metodología para la investigación Holística, 2019)	(Hurtado, Metodología de la investigación Holística, 2000)	(Lopera, Ramírez, Zuluaga, & Vanegas, 2010)
Redacción final	Analítico: De acuerdo con Carhuacho et al. (2019), argumenta que, este método de investigación, está relacionado con actividades reflexivas y analíticas del investigador según el plan de estudio. Por ello, es importante leer y considerar las propuestas teóricas y los estudios previos que se han realizado para analizar los lineamientos relevantes de sus investigaciones. Por esta razón, el investigador no solo interpreta el contenido, sino que también lo evalúa y puede seleccionar el material bibliográfico apropiado y relevante para su investigación. Los análisis correspondientes le permiten conocer los argumentos, contribuciones y		

	limitaciones relevantes del marco teórico considerado. Asimismo, Lopera. (2010) añade que, el método analítico es un método para llegar a una conclusión o solución, dividiendo el objeto de estudio en sus elementos constitutivos. Igualmente, Hurtado. (2000) Concuerta con que, el método de investigación analítica, tiene como objetivo analizar y comprender un acontecimiento en sus aspectos menos visibles, por lo que además del análisis, incluye la síntesis, con el fin de fomentar el estudio y la profundización en el tema objeto de investigación.
--	--

Método de investigación 2 - Deductivo			
Crterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Mediante este método de razonamiento se obtienen conclusiones, partiendo de lo general, aceptado como válido, hacia aplicaciones particulares. Este método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y, mediante la deducción, el razonamiento y las suposiciones, entre otros aspectos, se comprueba su validez para aplicarlos en forma particular. La deducción implica certidumbre y exactitud	Están basados en la descomposición del todo en sus partes, Van de lo general a lo particular y se caracterizan porque contienen un análisis. Parten de generalizaciones ya establecidas, de reglas, leyes o principios destinados a resolver problemas particulares o a efectuar demostraciones con algunos ejemplos.	se podría caracterizar "deducción" como un razonamiento tal que, a partir de proposiciones verdaderas se garantice la verdad de su conclusión. La verdad de la conclusión se obtiene bajo dos condiciones: la verdad de las premisas y la validez de la inferencia.
Parfraseo	A través de este método se extraen conclusiones, desde lo general, aceptando estas como válidas, hasta las aplicaciones específicas. Este método comienza con el análisis de supuestos, teorías, leyes, principios, etc., es de aplicación común y a través de la deducción, los argumentos y supuestos, comprueban su aplicación. La deducción involucra certeza y exactitud	Se basa en la descomposición del todo en sus partes, pasa de lo general a lo específico y se distingue por contener un análisis. Parten generalidades establecidas hasta llegar a resolver problemas particulares o a efectuar también algunos ejemplos.	Se describe como un razonamiento, que a través de propuestas garantizan la veracidad de la conclusión, Esto se obtiene bajo dos condiciones la verdad de las premisas y cuan valida sea la inferencia. .
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Baena, Metodología de la investigación, 2017)	(Palella & Martins, Metodología de la investigación Cuantitativa, 2012)	(Pagot, Metodologías inductivas y deductivas en técnicas de teledetección, 2003)

Redacción final	Palella & Martins. (2012) definen que, método deductivo, se basa en la descomposición del todo en sus partes, pasa de lo general a lo específico y se distingue por contener un análisis. Parten generalidades establecidas hasta llegar a resolver problemas particulares o a efectuar también algunos ejemplos. Igualmente, Pagot. (2003) lo describe como un razonamiento, que a través de propuestas garantizan la veracidad de la conclusión, Esto se obtiene bajo dos condiciones la verdad de las premisas y cuan valida sea la inferencia. Al respecto, Baena. (2017) sostiene que, a través de este método se extraen conclusiones, desde lo general, aceptando estas como válidas, hasta las aplicaciones específicas. Este método comienza con el análisis de supuestos, teorías, leyes, principios, etc., y es de aplicación común, es por ello que, a través de la deducción, los argumentos y supuestos, comprueban su aplicación. La deducción involucra certeza y exactitud
------------------------	---

Método de investigación 3 - Inductivo			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	<p>La característica de este método es que utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares, aceptados como válidos para llegar a conclusiones cuya aplicación es de carácter general.</p> <p>El método se inicia con la observación individual de los hechos, se analiza la conducta y características del fenómeno, se hacen comparaciones, experimentos, etc., y se llega a conclusiones universales para postularlas como leyes, principios o fundamentos.</p> <p>la inducción, probabilidad</p>	<p>Aluden a aquellos procedimientos que van de lo simple a lo compuesto, es decir, de las partes al todo. Se caracterizan porque incluyen una síntesis. Consisten en la recopilación de varios datos y la observación de suficientes hechos referidos a un problema en particular, analizarlos para descubrir sus analogías y diferencias, compararlos y tomar nota de sus características comunes para formular la regla que explica el comportamiento de esa clase de datos.</p>	<p>Por otro lado, el razonamiento inductivo conduce a una conclusión más o menos probable, pero no otorga garantía completa acerca de la verdad de lo que se concluye. Esto de la falta de garantía hace que una inducción (a diferencia de la deducción) pueda llevar de premisas verdaderas a una conclusión falsa. El razonamiento inductivo está siempre sujeto a refutación por la aparición de un nuevo dato.</p>
Parfraseo	<p>Se caracteriza por que utiliza la inferencia para sacar conclusiones a partir de hechos concretos y aceptados, para llegar a un resultado cuya aplicación es de carácter general.</p> <p>El método comienza con la observación de un hecho individual, el comportamiento y características del</p>	<p>Define como un procedimiento que va de lo simple a lo complejo, es decir, de las partes al todo. Esto implica recopilar y observar suficientes datos relevantes para un problema en particular, analizarlos para revelar sus similitudes y diferencias, compararlos y anotar sus características. Su factor común es formar reglas que explican el comportamiento de esta clase de datos.</p>	<p>Por otro lado, el método inductivo lleva a una conclusión más o menos factible, pero no da garantía de la veracidad a la que se ha llegado. Esta falta de confirmación significa que la inducción (en oposición a la deducción) puede llevar de indicios verdaderos a una conclusión falsa. Es por</p>

	fenómeno se analiza, compara, experimenta, etc. Finalmente, se extraen conclusiones universales para ser reconocidas como ley, principio o fundamento.		ello que esta siempre es refutada por la aparición de un nuevo dato.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Baena, Metodología de la investigación, 2017)	(Palella & Martins, Metodología de la investigación Cuantitativa, 2012)	(Pagot, Metodologías inductivas y deductivas en técnicas de teledetección, 2003)
Redacción final	<p>Palella & Martins (2012) lo define, como un procedimiento que va de lo simple a lo complejo, es decir, de las partes al todo. Esto implica recopilar y observar suficientes datos relevantes para un problema en particular, analizarlos para revelar sus similitudes y diferencias, compararlos y anotar sus características. Su factor común es formar reglas que explican el comportamiento de esta clase de datos. Al respecto, Baena. (2017) afirma que, el método inductivo, se caracteriza por que utiliza la inferencia para sacar conclusiones a partir de hechos concretos y aceptados, para llegar a un resultado cuya aplicación es de carácter general. El método comienza con la observación de un hecho individual, el comportamiento y características del fenómeno se analiza, compara, experimenta, etc. Finalmente, se extraen conclusiones universales para ser reconocidas como ley, principio o fundamento. Por otro lado, Pagot. (2003) refiere que, el método inductivo lleva a una conclusión más o menos factible, pero no da garantía de la veracidad a la que se ha llegado. Esta falta de confirmación significa que la inducción (en oposición a la deducción) puede llevar de indicios verdaderos a una conclusión falsa. Es por ello que esta siempre es refutada por la aparición de un nuevo dato.</p>		

CUANTITATIVA

Población	
Criterios	
Cantidad de Población	40 trabajadores de las áreas administrativas de la empresa Constructora
Lugar, espacio y tiempo	Áreas administrativas de la empresa constructora, ubicada en Magdalena del Mar, Lima, ejecutándose en el mes de Mayo 2022
Muestra	36

Resumen de la población	<p>(Palella & Martins, Metodología de la investigación Cuantitativa, 2012) la población en un estudio es el grupo de unidades de las que se quiere obtener información y de la cual se van a crear conclusiones.</p> <p>Para el presente estudio, la población corresponde a 40 trabajadores que pertenecen al área administrativa de la empresa constructora, el cuestionario se efectuará en el mes de marzo 2022</p>
--------------------------------	---

Técnica de recopilación de datos 1 - Encuesta			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	<p>Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigados.</p> <p>Para ello se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes, en forma anónima, las responden por escrito.</p>	<p>La técnica de encuesta se parece a la técnica de entrevista en que la información debe ser obtenida a través de preguntas a otras personas. Se diferencia, porque en la encuesta no se establece un diálogo con el entrevistado y el grado de interacción es menor.</p> <p>La técnica de encuesta corresponde a un ejercicio de búsqueda de información acerca del evento de estudio, mediante preguntas directas, a varias unidades, o fuentes.</p>	<p>La encuesta se caracteriza por ser práctica y de una sola aplicación, para esto el investigador previamente debe concretar el día y hora de aplicación con el área responsable en la empresa, el día de la aplicación el investigador se presenta ante el grupo, presenta el cuestionario.</p>
Parafraseo	<p>Esta es una técnica diseñada para recopilar datos de diferentes personas cuyas declaraciones le interesan al investigador.</p> <p>Por lo que se realiza una lista de preguntas escritas que se entregarán a los sujetos, quienes responderán por escrito de forma anónima.</p>	<p>La técnica de la encuesta es similar al de la entrevista, ya que en ambas la información se obtiene preguntando a otros sujetos. Pero únicamente, se diferencia porque la encuesta no crea un diálogo con los entrevistado y el nivel de interacción es menor.</p> <p>Esta técnica corresponde a un ejercicio de búsqueda de información sobre el hecho objeto de estudio, a través de preguntas directas, a diferentes unidades o fuentes.</p>	<p>la encuesta se define por ser práctica y de una sola aplicación, por lo que el investigador debe especificar con anticipación los tiempos de envío al encuestado, y la fecha de recepción de este mismo con la información esperada.</p>
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Palella & Martins, Metodología de la investigación Cuantitativa, 2012)	(Hurtado, Metodología de la investigación : guía para una comprensión holística de la ciencia, 2010)	(Carhuacho, Nolzco, Monteverde, Guerrero, & Casana , Metodología para la investigación Holística, 2019)

Redacción final	Para Carhuancho et al. (2018) la encuesta se define por ser práctica y de una sola aplicación, por lo que el investigador debe especificar con anticipación los tiempos de envío al encuestado, y la fecha de recepción de este mismo con la información esperada. En el mismo sentido, Palella & Martins. (2012) mencionan que, esta es una técnica diseñada para recopilar datos de diferentes personas cuyas declaraciones le interesan al investigador. Por lo que se realiza una lista de preguntas escritas que se entregarán a los sujetos, quienes responderán por escrito de forma anónima. Además, Hurtado. (2010) da a conocer que, la técnica de la encuesta es similar al de la entrevista, ya que en ambas la información se obtiene preguntando a otros sujetos. Pero únicamente, se diferencia porque la encuesta no crea un diálogo con los entrevistado y el nivel de interacción es menor. Esta técnica corresponde a un ejercicio de búsqueda de información sobre el hecho objeto de estudio, a través de preguntas directas, a diferentes unidades o fuentes.
------------------------	---

Instrumento de recopilación de datos 1 – Cuestionario			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Un cuestionario es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información.	Es un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta, es fácil de usar, popular y de resultados directos, el cuestionario tanto en su forma como contenido debe ser sencillo de contestar, las preguntas han de estar formuladas de manera clara y concisa, pueden ser cerradas o abiertas, o semi abiertas, procurando que la respuesta no sea ambigua.	El cuestionario es un documento que contiene la presentación del mismo, las preguntas con su respectiva escala de medición, todas ellas deberán ser contestadas por la persona a quién se encuesta, cabe precisar que en este tipo de instrumento no existe respuesta buena ni mala, todas son válidas para el estudio
Parfraseo	Un cuestionario es una herramienta que recoge una serie de preguntas relacionadas con un determinado hecho, situación o tema sobre el que el investigador desea obtener información.	Es una herramienta de investigación, fácil de usar, publicar y dar resultados directos, el cuestionario en su forma y contenido debe ser simple de responder, y la pregunta debe ser bien formuladas, para garantizar que la respuesta no sea ambigua.	Un cuestionario es un documento que contiene interrogantes cada una de ellas con escalas de medición, todas deben ser respondidas por el encuestado, y cabe señalar que no hay respuestas exactas en este tipo de herramienta. Ya sea verdadero o falso, todos tienen valor para la investigación.

Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Hurtado, Metodología de la investigación : guía para una comprensión holística de la ciencia, 2010)	(Palella & Martins, Metodologia de la investigacion Cuantitativa, 2012)	(Carhuancho, Nolazco, Monteverde, Guerrero, & Casana , Metodología para la investigacion Holística, 2019)
Redacción final	<p>Según, Carhuancho et al. (2019) Un cuestionario es un documento que contiene interrogantes cada una de ellas con escalas de medición, todas deben ser respondidas por el encuestado, y cabe señalar que no hay respuestas exactas en este tipo de herramienta. Ya sea verdadero o falso, todos tienen valor para la investigación. En ese mismo sentido, Palella & Martins. (2012) añade que, Es una herramienta de investigación, fácil de usar, publicar y da resultados directos, el cuestionario en su forma y contenido debe ser simple de responder, y la pregunta debe ser bien formuladas, para garantizar que la respuesta no sea ambigua. Por último, Hurtado. (2010) define al cuestionario como una herramienta que recoge una serie de preguntas relacionadas con un determinado hecho, situación o tema sobre el que el investigador desea obtener información. Actualmente, para poner en marcha este instrumento nos apoyamos de los formularios de Google que permite llegar a nuestro objetivo de manera más rápida y precisa.</p>		

Procedimiento cuantitativo	
Paso 1:	Se realizará la construcción del cuestionario que comprende 20 preguntas sobre la gestión Administrativa
Paso 2:	Se realizará la encuesta mediante Google formularios a los 50 trabajadores de una empresa constructora
Paso 3:	Se consolidará la información de los 50 encuestados y se procesará en la herramienta SPSS v.26
Paso 4:	Se obtuvo los resultados mediante tablas y gráficos, incluyendo el Pareto de los problemas más álgidos.
Paso 5:	se realizó la interpretación mediante la estadística descriptiva.

Método de análisis de datos – Estadística descriptiva		
Criterios	Fuente 1	Fuente 2
Cita textual	La estadística descriptiva es una disciplina que se encarga de recoger, almacenar, ordenar, realizar tablas o gráficos y calcular parámetros básicos sobre el conjunto de datos. La estadística descriptiva es, junto con la inferencia estadística o estadística inferencial, una de las dos grandes ramas de la estadística. Su propio nombre lo indica, trata de describir algo. Pero no describirlo de cualquiera forma, sino de manera cuantitativa.	La estadística descriptiva es la rama de las Matemáticas que recolecta, presenta y caracteriza un conjunto de datos (por ejemplo, edad de una población, altura de los estudiantes de una escuela, temperatura en los meses de verano, etc.) con el fin de describir apropiadamente las diversas características de ese conjunto.
Parfraseo	La estadística descriptiva es el sistema responsable de recopilar, almacenar, organizar, crear tablas o gráficos y calcular parámetros básicos en un conjunto de datos. Junto con la inferencial estadística, es una de las dos ramas principales de la estadística. Su mismo nombre indica que está tratando de expresar algo, pero de manera cuantitativa.	es la rama de las matemáticas que recopila, muestra y caracteriza un conjunto de datos como: edad de la población, altura de los estudiantes en la escuela, temperatura durante los meses de verano etc. Con el objetivo de describir adecuadamente las diversas propiedades de estos datos.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(López, 2019)	(Becerra, Matemáticas básicas estadística descriptiva definición y clasificación de variables, 2017)
Redacción final	Según López. (2019) La estadística descriptiva es el sistema responsable de recopilar, almacenar, organizar, crear tablas o gráficos y calcular parámetros básicos en un conjunto de datos. Junto con la inferencial estadística, es una de las dos ramas principales de la estadística. Su mismo nombre indica que está tratando de expresar algo, pero de manera cuantitativa. Igualmente, Becerra, (2017) señala a la estadística descriptiva como la rama de las matemáticas que recopila, muestra y caracteriza un conjunto de datos como: edad de la población, altura de los estudiantes en la escuela, temperatura durante los meses de verano etc. Con el objetivo de describir adecuadamente las diversas propiedades de estos datos.	

CUALITATIVA

Escenario de estudio	
Criterios	
Lugar geográfico	En la empresa Constructora – magdalena del mar
Provincia/Departamento	Lima - Lima
Descripción del escenario vinculado al problema	El área de producción, contable y administrativa

Participantes – Unidades informantes (mínimo 4)				
Criterios	P1	P2	P3	P4
Sexo	Femenino	masculino	Masculino	femenino
Edad	31 años	45	35	45
Profesión	Supervisora de control pagos	Gerente de proyecto	Sub – gerente de Administración	Analista contable
Rol (función)	Supervisora de control pagos: Titulado de la carrera Contabilidad, tiene gran experiencia en el área contable, y viene laborando en la empresa constructora por más de 3 años.	Gerencia con éxito los proyectos de construcción, tiene más de 5 años en la empresa, es titulado en ingeniería civil.	Doctor en administración, amplia experiencia en el área administrativa, cuenta con estudios en el exterior, y tiene 4 años laborando en la empresa constructora.	Titulada de la carrera de contabilidad y auditoría de la universidad cesar vallejo, con 3 años de permanencia en la empresa.

Justificar porqué se seleccionó a los sujetos	Fueron seleccionados ya que se encuentran desempeñando puestos claves en la organización.
--	---

Técnica de recopilación de datos 1 - Entrevista			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	La entrevista es una técnica que permite obtener datos mediante un dialogo que se realiza entre dos personas cara a cara: el entrevistador y el entrevistado, la intención es obtener información de este último.	la entrevista como técnica de investigación se centra fundamentalmente en la obtención de información por parte del investigador. Al respecto, La entrevista constituye una actividad mediante la cual dos personas (a veces- pueden ser más), se sitúan frente a frente, para una de ellas hacer preguntas (obtener información) y la otra, responder (proveer información).	Las entrevistas requieren que previamente el investigador concrete la fecha, hora y lugar para aplicar la guía de entrevista, sin embargo, en el desarrollo el investigador puede realizar una repregunta para obtener mayor información, no obstante, se debe de tener cuidado, porque el diálogo podría orientarse hacia otro tema y ello invalidaría la información obtenida
Parfraseo	Una entrevista es una técnica que consiste en recoger datos a través de un diálogo cara a cara entre dos personas: el entrevistador y el entrevistado, cuya finalidad es obtener información de este.	La entrevista como técnica se centra principalmente en la recopilación de información del entrevistado. En este sentido, una entrevista es una actividad en la que dos personas (a veces, quizás más) se ponen cara a cara, donde uno hace la pregunta para conseguir la información y la otra responde entregando dicho dato.	Las entrevistas requieren que el investigador debe especificar con anticipación el momento en el que se efectuará la guía de entrevista, sin embargo, a medida que se desarrolla, se pueden hacer preguntas cruzadas para obtener más información, no obstante, se debe tener precaución, ya que el diálogo puede redirigirse a otro. tema y esto invalidará la información recibida.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Palella & Martins, Metodología de la investigación Cuantitativa, 2012)	(Hurtado, Metodología de la investigación : guía para una comprensión holística de la ciencia, 2010)	(Carhuanchó, Nolasco, Monteverde, Guerrero, & Casana, Metodología para la investigación Holística, 2019)

Redacción final	Para Palella & Martins, (2012) Una entrevista es una técnica que consiste en recoger datos a través de un diálogo cara a cara entre dos personas: el entrevistador y el entrevistado, cuya finalidad es obtener información de este. Es así como, Hurtado. (2010) confirma que, la entrevista como técnica se centra principalmente en la recopilación de información del entrevistado. En este sentido, una entrevista es una actividad en la que dos personas o más, se ponen cara a cara, donde uno hace la pregunta para conseguir la información y la otra responde entregando dicho dato. Por ellos, Carhuacho. (2019) sugiere que, el investigador debe especificar con anticipación el momento en el que se efectuará la guía de entrevista, sin embargo, a medida que se desarrolla, se pueden hacer preguntas cruzadas para obtener más información, no obstante, se debe tener precaución, ya que el diálogo puede redirigirse a otro. tema y esto invalidará la información recibida.
------------------------	---

Instrumento de recopilación de datos 1 – Guía de entrevista			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Es un documento que forma parte de la técnica de la entrevista. Desde el punto de vista general, es una forma específica de interacción social. La ventaja esencial del guion de entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, etc, que, por su propia naturaleza, es casi imposible observar desde fuera.	La guía de entrevista debe contener datos generales de identificación del entrevistado, datos censales y sociológicos, y datos concernientes al evento de estudio	La guía de entrevista debe contener los datos generales de identificación del entrevistado, este documento previamente debe ser revisado y confrontado con el objetivo de la investigación.
Parfraseo	Es un documento que forma parte de la técnica de la entrevista. En general, es una forma específica de interacción social. La principal ventaja del escenario de la entrevista radica en que son los propios actores quienes aportan los datos sobre su comportamiento, opiniones, deseos, etc. a los que normalmente no se puede acceder desde el exterior.	debe contar con información general del entrevistado, que permita identificarlo, tales datos como: censos, datos de reuniones y datos relacionados con el evento bajo de investigación.	debe contener datos sobre la identidad general del entrevistado, y deben revisarse con anticipación y alinearse con el propósito de la encuesta.
Evidencia de la referencia	(Palella & Martins, Metodología de la investigación Cuantitativa, 2012)	(Hurtado, Metodología de la investigación : guía para una comprensión holística de la ciencia, 2010)	(Carhuacho, Nolazco, Monteverde, Guerrero, & Casana ,

utilizando Ms word			Metodología para la investigación Holística, 2019)
Redacción final	<p>Según, Palella & Martins. (2012) la guía de entrevista en un documento que forma parte de la técnica de la entrevista. En general, es una forma específica de interacción social.</p> <p>La principal ventaja del escenario de la entrevista radica en que son los propios actores quienes aportan los datos sobre su comportamiento, opiniones, deseos, etc. a los que normalmente no se puede acceder desde el exterior. Para Carhuacho. (2019) esta herramienta debe contener datos sobre la identidad general del entrevistado, y deben revisarse con anticipación y alinearse con el propósito de la encuesta. Asimismo, Hurtado, (2010) coincide con que debe contar con información general del entrevistado, que permita identificarlo, tales datos como: censos, datos de reuniones y datos relacionados con el evento bajo de investigación.</p>		

Procedimiento Cualitativo	
Paso 1:	Se construye la guía de entrevista
Paso 2:	Se ejecuta la entrevista con las 4 unidades informantes de diversas áreas de la empresa constructora
Paso 3:	Se transcribe las grabaciones en un documento word en formato RTF para poder cargarlo en el proyecto de ATLAS.TI
Paso 4:	Se construyen las redes con las subcategorías e indicadores.
Paso 5:	Se realiza el diagnóstico y la triangulación mediante el uso de las redes de categorías.

Método de análisis de datos – Triangulación		
Criterios	Fuente 1	Fuente 2
Cita textual	consiste en combinar procedimientos, técnicas o fuentes, ya sea para asegurar la validez y la confiabilidad de la información o para complementarla. Consiste en obtener información acerca de los eventos de estudio, proveniente de fuentes variadas: actores diversos de una situación o hecho, documentos, diarios y registros. Permite tanto complementar información como corroborarla. Este tipo de triangulación es el más frecuentemente utilizado en los diseños de fuente mixta.	La triangulación es un término originariamente usado en los círculos de navegación, consiste en tomar múltiples puntos de referencia para localizar una posición desconocida. Como se había señalado, para la triangulación se recomienda el uso del software Atlas.ti,
Parfraseo	Es la combinación de procedimientos, técnicas o fuentes cuyo objetivo es asegurar la validez y confiabilidad de la información. Se trata de recopilar información sobre los hechos objeto de estudio, de una variedad de fuentes: diferentes actores, en diversas situaciones o eventos, documentos, periódicos, archivos. Este tipo de análisis de datos se usa comúnmente en diseños de líneas mixtas.	La triangulación es un término utilizado originalmente en los círculos de navegación y consiste en tomar una serie de puntos de ruta para determinar una posición desconocida.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Hurtado, Metodología de la investigación : guía para una comprensión holística de la ciencia, 2010)	(Palella & Martins, 2012)
Redacción final	Para Hurtado. (2010) la triangulación Es la combinación de procedimientos, técnicas o fuentes cuyo objetivo es asegurar la validez y confiabilidad de la información. Se trata de recopilar información sobre los hechos objeto de estudio, de una variedad de fuentes: diferentes actores, en diversas situaciones o eventos, documentos, periódicos, archivos., entre otros. Este tipo de análisis de datos se usa comúnmente en diseños de líneas mixtas. Del mismo modo, Palella & Martins. (2012) agrega que, la triangulación es un término utilizado originalmente en los círculos de navegación y consiste en tomar una serie de puntos de ruta para determinar una posición desconocida.	

Aspectos éticos	
APA	Se utilizo APA en la versión 7 y Turnitin
Muestra	La muestra corresponde 40 trabajadores de una población de 100.
Data	Se trabajo con la data consolidad en Excel y SPSS

