

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL



**“LA INFLUENCIA DE LA PLANIFICACIÓN EN LA GESTION DE LA EMPRESA
REGIONAL DE SERVICIO PÚBLICO DE ELECTRICIDAD ELECTROSUR S.A.,
TACNA 2016 – 2017”**

TESIS

Presentada por:

BACH. GEOVANA JUDITH NAVARRO GARCÍA

Para optar por el Título Profesional de:

INGENIERO COMERCIAL

TACNA - PERU

2018

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi familia.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, por la motivación y ejemplos de perseverancia todo en cuanto me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor incondicional. A mis abuelos, madres, mis hermanos. Gracias a ustedes por ser siempre mi razón más grande para alcanzar mis objetivos.

RECONOCIMIENTO

A mi Alma Mater, la Universidad Privada de Tacna, a la Facultad de Ciencias Empresariales y la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial, por haberme adoptado estos 5 años de mi formación Profesional. Agradezco a todos mis docentes por brindarme los conocimientos y experiencias de mi profesión.

RESUMEN

La presente investigación, estuvo enmarcada en determinar la influencia de la Planificación en la Gestión de la empresa Regional de Servicio público de electricidad Electrosur S.A., Tacna 2016 – 2017.

La investigación: es de tipo aplicada; el nivel es correlacional; el diseño es transversal; con una población de 163 trabajadores de la empresa ELECTROSUR S.A., para la técnicas de procesamiento de datos se realizaron cuestionarios; los cuales incluyeron preguntas cerradas en un contexto de entrevista personal y el análisis; los instrumentos utilizados fueron el cuestionario estructurado con preguntas de escala Likert y la ficha de recolección de datos y para comprobación de hipótesis se aplicó la prueba de estadística de t-student.

En donde en la hipótesis general el coeficiente t-student obtenido presenta un valor de 19.932 (mayor a 1.96 a un nivel de significancia del 95%), y un nivel de significancia de 0.000 (p-value menor de 0.05), con estos resultados se afirma que la Planificación influye en la Gestión de la empresa regional de servicio público de electricidad ELECTROSUR .S.A., Tacna 2016 – 2017, rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis general.

Palabras claves: Planificación, Gestión.

ABSTRACT

The present investigation was framed in determining the influence of the Planning in the Management of the company Electrosur S.A., Tacna 2016 - 2017.

The investigation: it is of applied type; the level is correlational; the design is transversal; with a population of 163 workers of the company ELECTROSUR S.A., for the techniques of data processing, questionnaires were carried out; which included closed questions in a context of personal interview and analysis; The instruments used were the structured questionnaire with Likert scale questions and the data collection card and for test of hypothesis, the t-student statistics test was applied.

Where in the general hypothesis the t-student coefficient obtained presents a value of 19.932 (greater than 1.96 at a level of significance of 95%), and a level of significance of 0.000 (p-value less than 0.05), with these results it is affirmed that the Planning influences the Management of the regional company of public electricity service ELECTROSUR .SA, Tacna 2016 - 2017, rejecting the null hypothesis and accepting the general hypothesis.

Keywords: Planning, Management.

INDICE

INTRODUCCIÓN	12
ASPECTOS GENERALES	13
EL SISTEMA ELECTRICO Y LA EMPRESA DE SUMINISTRO DE ENERGIA ELECTRICA ELECTROSUR S.A. DE LA REGIÓN DE TACNA.	13
DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERISTICAS DE LA PROBLEMÁTICA	14
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	16
PROBLEMA GENERAL	16
PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	16
OBJETIVO GENERAL.....	17
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
IMPORTANCIA Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
IMPORTANCIA	17
ALCANCES	18
JUSTIFICACIÓN	18
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	19
1.1 ANTECEDENTES RELACIONADOS DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.1.1 INTERNACIONAL	19
1.1.2 NACIONAL	21
1.2 BASES TEÓRICAS.....	22
1.2.1 LA TEORÍA DE LA PLANIFICACIÓN	22

1.2.2	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	30
1.2.3	ESTRATEGIA EMPRESARIAL	39
1.2.4	VISIÓN ESTRATÉGICA	46
1.2.5	LA GESTIÓN EMPRESARIAL	56
1.2.6	DIRECCIÓN DE EMPRESAS.....	63
1.2.7	ORGANIZACIÓN	72
1.2.8	SUPERVISIÓN EMPESARIAL	76
1.3	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	82
1.4	HIPÓTESIS.....	90
2.4.1.	HIPÓTESIS GENERAL	90
2.4.2.	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	90
1.5	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	91
CAPÍTULO II METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		92
1.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	92
1.2	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	93
1.3	NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	93
1.4	METODO DE INVESTIGACIÓN	93
1.5	POBLACIÓN	93
3.1.1.	POBLACIÓN O UNIVERSO (N).....	93
1.6	TÉCNICAS DEL PROCESAMIENTO DE DATOS	93
1.7	VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	94
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		98
4.1.	PLANIFICACIÓN.....	98

4.2. GESTIÓN EMPRESARIAL	105
4.3. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.	112
4.3.1. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL	112
4.3.2. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS 1	114
4.3.3. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS 2	117
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	120
CONCLUSIONES	120
SUGERENCIAS	121
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	122
ANEXOS.....	131

INDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 1 Jerarquía de objetivos	31
FIGURA N° 2 Pirámides de Jerarquía de estrategias.....	42
FIGURA N° 3 Procesos de la administración estratégica	51
FIGURA N° 4 Eficiencia y eficacia en la gestión empresarial	58
FIGURA N° 5 Roles gerenciales.....	59
FIGURA N° 6 Funciones de la Administración	63
FIGURA N° 7 Contenido de los Resultados de la Encuesta.....	96
FIGURA N° 8 ¿Los objetivos que la empresa define están basados en un estudio previo desarrollado en el proceso de planificación?	99
FIGURA N° 9 ¿La empresa diferencia entre distintos tipos de objetivos según jerarquía para poder desarrollar una planificación organizada?	100
FIGURA N° 10 ¿Las estrategias que define la empresa en el proceso de planificaciones permiten desarrollar un proceso de mejora continua?	101
FIGURA N° 11 ¿Considera que las estrategias que la empresa definen permiten cumplir los objetivos que se han planteado en el proceso de planificación?	102
FIGURA N° 12 ¿Considera que la empresa desarrolla sus actividades en base a una cultura de planeación estratégica?	103
FIGURA N° 13 ¿Considera que todo el personal comparte la misma visión de la empresa?.....	104
FIGURA N° 14 ¿Los directivos de la empresa muestran rasgos de liderazgo que permiten generar confianza y motivación a su personal encargado?.....	105
FIGURA N° 15 ¿La dirección de la empresa utiliza sistemas de comunicación adecuadas para el desarrollo de la comunicación organizacional?.....	106

FIGURA N° 16 ¿La empresa desarrolla un diseño de la estructura organizacional que se adapta a las necesidades de los clientes internos y externos?	107
FIGURA N° 17 ¿El diseño organizacional que desarrolla la empresa permite generar un ambiente en el que el personal se siente seguro de sus funciones y responsabilidades?	108
FIGURA N° 18 ¿En el proceso de la gestión empresarial de la empresa se desarrollan indicadores que permiten medir el cumplimiento de los objetivos planteados?	109
FIGURA N° 19 ¿Se desarrollan adecuadas medidas correctivas en el proceso de gestión empresarial en caso de que no se estén cumpliendo los objetivos planteados?	111

INDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 Tipos de planes en las organizaciones	¡Error! Marcador no definido.
TABLA N° 2 Estrategias alternativas	43
TABLA N° 3 Flujos de comunicación organizacional.....	66
TABLA N° 4 Medidas utilizadas para medir el desempeño organizacional.....	81
TABLA N° 5 Operacionalización de variables	91
TABLA N° 6 Indicador-Ítem planificación.....	95
TABLA N° 7 indicador –Ítem gestión empresarial	96
TABLA N° 8 Alpha de Cronbach – Cuestionario	97
TABLA N° 9 Modelo de Regresión Lineal Simple	112
TABLA N° 10 Coeficiente de Determinación.....	113
TABLA N° 11 Prueba de Kolmogorov Smirnov.....	115
TABLA N° 12 Prueba de T Student para una muestra.....	116
TABLA N° 13 Estadísticos para una muestra	116
TABLA N° 14 Prueba de Kolmogorov Smirnov.....	118
TABLA N° 15 Prueba de T student para una muestra	119
TABLA N° 16 Estadísticos para una muestra	119

INTRODUCCIÓN

La empresa que suministra energía eléctrica a la región de Tacna, denominada ELECTROSUR S.A., enfrenta diversos problemas, entre los cuales resaltamos las referidas a algunas deficiencias observadas en el proceso de planificación y su influencia en la gestión empresarial. Consideramos que deben superar estas limitaciones a efectos de que la población de nuestra región tenga un mejor suministro de energía eléctrica.

En este sentido la presente tesis “LA INFLUENCIA DE LA PLANIFICACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA REGIONAL DE SERVICIO PÚBLICO DE ELECTRICIDAD “ELECTROSUR S.A.”, TACNA. 2016-2017”, aborda esta problemática, para ello el contenido se ha definido de la siguiente manera; en el primer capítulo Planteamiento del problema se puede hallar la formulación del problema y fundamentalmente, los objetivos que nos hemos trazado.

En el capítulo dos, Marco teórico, están registradas las bases teóricas, y las hipótesis genérica y específicas de nuestra investigación.

En el Capítulo Tres, se encuentra detallado la metodología adoptada para el desarrollo de la tesis, también incluye las técnicas de recolección de datos.

En el Capítulo cuatro, llamado Resultados y discusión, están la interpretación de las encuestas realizadas, la validación del instrumento estadístico y la contratación de hipótesis genérica y específica, y finalmente en el capítulo cinco, las conclusiones y sugerencias del presente trabajo de investigación.

ASPECTOS GENERALES

EL SISTEMA ELECTRICO Y LA EMPRESA DE SUMINISTRO DE ENERGIA ELECTRICA ELECTROSUR S.A. DE LA REGIÓN DE TACNA.

Para la región de Tacna, el suministro de energía eléctrica constituye un factor muy importante para el desempeño de sus actividades sociales, comerciales y productivas, que propicia el crecimiento y posterior desarrollo económico de la región.

ELECTROSUR S.A. es la empresa principal que se encarga del suministro de energía; por lo que su adecuado funcionamiento influye determinantemente en las actividades antes mencionadas.

Para el eficiente desempeño de la empresa ELECTROSUR S.A., es necesario tener buenos planes de desarrollo, los cuales prevean el correcto funcionamiento de los procedimientos y acciones para impulsar una eficiente gestión empresarial.

Habiendo dicho esto, es prudente considerar que la mejora continua es un requisito para la competitividad de las empresas en el mercado, y que un planeamiento fuerte en la gestión de la empresa es la base para poder conseguirlo.

DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA PROBLEMÁTICA

HECHOS

El plan estratégico que dispone ELECTROSUR S.A. se encuentra disociado de la población de Tacna, ya que en su elaboración obedece a criterios estandarizados del Ministerio de Energía y Minas y de FONAFE, situación que limita la participación activa de los demandantes, es decir de la población, entidades privadas y públicas de la región. Esta deficiencia hace que el plan antes aludido no sea representativo y no obedezca a las necesidades más sentidas de la región. Adicionalmente se resalta que los actores antes mencionados no están enterados acerca de los avances registrados ni del cumplimiento de las metas y objetivos trazados.

CAUSAS

Dentro de la implementación de la estrategia empresarial, la problemática identificada es que, la visión , que es un elemento importante para la estrategia, se encuentra establecida también a los parámetros señaladas por el ministerio pertinente y FONAFE, aspecto que no está alineada a las necesidades de la población. Así mismo los valores empresariales son meras descripción y señalamiento y declarativos, los mismo que no se toman en cuenta para evaluación del desempeño del personal y ni para la contratación de nuevos empleados, causando limitaciones dentro de la administración de la empresa. Otra causa de la problemática identificada, es que no tienen un programa para la creación de valor de empresa, aspecto que genera limitaciones; haciendo que las

actividades que desarrollan los trabajadores sean de carácter funcional y no en función de metas y objetivos al respecto.

Respecto a la visión estratégica de ELECTROSUR S.A., presente serias limitaciones, pues está orientada al desempeño del interior de la empresa, No toman en cuenta los factores externos como son el suministro de energía hacia la población y sectores productivos, extractivo y comerciales de la región, la visión esta descrita de la siguiente manera “Consolidarnos como una empresa eficiente, moderna y responsable.”, como puede observarse, se refieren a objetivos indispensables de cumplimiento de los trabajadores de la empresa. No se identifica un claro liderazgo que forma parte de la estrategia, pues cada oficina tiene una relación jerárquica muy fuerte. No existe una clara capacidad de innovación para el suministro de los servicios de energía eléctrica, pues la imposición de esta característica viene del Ministerio al que perteneces y FONAFE. La creatividad está identificada en algunos trabajadores para el desempeño de sus funciones administrativos. Sin embargo la necesidad de creatividad para el suministro de energía eléctrica no se muestra.

EFFECTOS

Esta situación ha imposibilitado verificar su cumplimiento, como por ejemplo lo siguiente; OBJETIVO: “FORTALECER LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO”, no indica a quienes, en que magnitud, ni el termino tiempo. En consecuencia no han declarado objetivos exigentes, que permita dar valor a la empresa.

En cuanto a la gestión de la empresa objeto de estudio, se puede observar que la dirección de empresa presenta serias limitaciones, convirtiéndose en una

problemática importante; pues la alta dirección no implementa acciones coherentes motivacionales, pues debido a su organización vertical, se basan en el cumplimiento de órdenes. Otra deficiencia es que, la alta dirección no tiene un plan de obtención de productividad técnico ni administrativo, como se dijo anteriormente los trabajos son funcionales.

En cuanto a la organización consideramos que tiene un desfase en relación al avance tecnológico y de gestión, pues su estructura es muy frondosa, característica de las organizaciones verticales, donde las disposiciones deben cumplirse, con poco campo de creación de nuevos líderes.

Otra causa de la problemática se refiere que en el marco de la supervisión de acciones, no se observa el monitoreo de las acciones administrativas, del seguimiento de metas del plan estratégico, y trabajan en el corto plazo.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

PROBLEMA GENERAL

¿Cómo es la influencia de la planificación en la gestión de la empresa ELECTROSUR de la región de Tacna?

PROBLEMAS ESPECÍFICOS

¿Cómo es la influencia de la planificación en la Empresas ELECTROSUR de la región de Tacna?

¿Cómo es la gestión de la empresa ELECTROSUR de la región de Tacna?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

OBJETIVO GENERAL

Analizar la influencia de la planificación en la gestión de la empresa ELECTROSUR de la región de Tacna, para lograr la competitividad

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Analizar la planificación en la Empresa ELECTROSUR de la región de Tacna, para mejorar su nivel competitivo

Analizar la gestión de la empresa ELECTROSUR de la región de Tacna, para mejorar su nivel competitivo

IMPORTANCIA Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.

IMPORTANCIA

Es muy importante el tema a desarrollar en la tesis, por cuanto aporta a la solución de problemas sobre la planificación estratégica como cultura empresarial y sobre la gestión de empresas que debe ser eficientemente conducido por ELECTROSUR. Por otro lado es necesario que las autoridades del distrito Alto de la Alianza, tomen en cuenta la presente investigación y tomen los correctivos que le son pertinentes y a los empresarios consideren mejorar sus niveles de eficiencia para lograr economía de escala

ALCANCES

Se pretende alcanzar la determinación del grado de incidencia de la planificación en la gestión empresarial de ELECTROSUR de la región de Tacna. Y en base a ello se tomen soluciones.

JUSTIFICACIÓN

La justificación es teórica; corresponde a este tipo de justificación porque se va a analizar la dependencia de la planificación y la gestión empresarial, específicamente el referido a las acciones de planes y conducción administrativa de ELECTROSUR.

Se pretende generar reflexión teórica sobre la planificación y la gestión empresarial de ELECTROSUR de la región de Tacna.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES RELACIONADOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.1 INTERNACIONAL

Zarazúa (2012), La importancia de la gestión empresarial para el cambio organizacional en una empresa del sector de la industria hidráulica

Zarazúa (2012), desarrolló un estudio con el objeto de determinar la importancia de la gestión empresarial para una empresa hidráulica, concretamente en bombas hidráulicas. La cual utiliza conocimientos tácitos, con la finalidad de desarrollar un modelo de gestión empresarial para esta empresa y distinguir el impacto favorable o desfavorable que pudiese tener en sus diferentes áreas. La metodología que se usó fue cualitativa, la cual se encarga en, comprender y profundizar acerca de los fenómenos, examinándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación al contexto. El diseño de la investigación es, no experimental, longitudinal de tendencia cualitativo. Asimismo el instrumento que se utilizó fueron las entrevistas personales.

Como primera conclusión se tiene que las tendencias que marcan el desenvolvimiento y determinan los cambios en las organizaciones como la economía, los mercados, la competencia, clientes, proveedores y productos; afectan de forma directa o indirecta el desarrollo de las empresas y ante las demandas de ese entorno tan difícil y cambiante, las

organizaciones deben ser más competitivas, ya que, su supervivencia puede depender de la forma en como la organización se adapte ante los cambios que existen, es decir, renovarse o finiquitarse.

Como segunda conclusión las organización se trazan objetivos, y, han demostrado que el presente es de quienes logren adaptarse mejor a las nuevas realidades, y que, las acciones gerenciales tienen un camino que las llevan al crecimiento cuando se aplican de forma adecuada. Cuando una empresa cuenta con las bases necesarias, esta puede avanzar, desenvolverse y crecer de tal manera que no tendrá muchos obstáculos en su camino, por otro lado una empresa que no cuente con ello tarde o temprano los necesitará ya que se encontrará con muchas barreras que le impedirán seguir avanzando al crecimiento.

Como última conclusión es de vital importancia tener una buena gestión empresarial la cual ayude a tener procesos y medios que permitan a la empresa ser competitiva desde sus distintas áreas y su supervivencia a través del tiempo. Contar con una estructura adecuada permite tener un control sobre toda la organización, y su finalidad será cumplir con los objetivos que esta se proponga, un personal capacitado que se desenvuelve mejor en su área de trabajo y que realice las funciones correspondientes en tiempo y forma permitiendo encontrar áreas de oportunidad para su mejora continua.

1.1.2 NACIONAL

Chong Chong (2011), explica: “Diseño de un modelo de gestión para el desarrollo sostenible y competitivo de las pequeñas unidades agrícolas rurales del Perú. Una experiencia aplica en el valle de Viru”.

Chong Chong (2011),
Resolvió un estudio con el objeto de diseñar un modelo de gestión para el desarrollo sostenible y competitivo de las pequeños mecanismos agrícolas rurales del Perú. Esta investigación fue de tipo transversal, exploratoria – descriptiva, no experimental y prospectiva, la cual se realizó entre los años 2008 y 2011. La metodología constituyó de la utilización de diversos instrumentos de investigación como: la observación, encuestas, entrevistas, cuestionarios y trabajos de campo. La investigación se realizó en el valle de Viru, región La Libertad y la población de estudio estuvo compuesta por las personas y organizaciones que participan en las actividades productivas, en especial, los pequeños organismos agrícolas de Viru.

Como primera conclusión se tiene que; se comprobó que la integración, competitividad y desarrollo sostenible son los elementos determinantes de un modelo de gestión empresarial que admite el desarrollo productivo de las pequeños organismos agrícolas en el valle de Viru.

Como segunda conclusión se tiene que, la integración de las pequeñas unidades agrícolas se favorecerá con el desarrollo de la afición

agropecuaria, el desarrollo del recurso hídrico, el desarrollo del parque tecnológico y la gestión pública.

Como tercera conclusión se tiene que la competitividad de los pequeños organismos agrícolas del valle de Viru, dependerán del desarrollo de la afición agropecuaria, proceso del recurso hídrico y la mejora de las actividades económicas no tradicionales.

Como cuarta conclusión el desarrollo sostenible de los pequeños organismos agrícolas se establecerán con la composición y el equilibrio de las políticas de los diferentes sectores.

1.2 BASES TEÓRICAS.

1.2.1 LA TEORÍA DE LA PLANIFICACIÓN

Según Stoner, Freeman, & Gilbert (1996), indica:

Que planificar conlleva a que los directores piensen con anticipación en sus objetivos y acciones, y que al mismo tiempo basen sus acciones en un método, regla, juicio, y, no en suposiciones. Lo que los planes incluyen son objetivos organizacionales y el establecimiento de procedimientos más eficaces para lograr alcanzarlos. Asimismo, para poder alcanzar sus objetivos y usar los recursos necesarios es importante saber que los planes son la guía para ello, aquellos que son parte de la empresa desarrollan actividades conforme al planteamiento de

objetivos y procedimientos interpuestos y, que el avance hacia los objetivos sea de alguna forma controlado y medido, de manera que, cuando éste no sea totalmente satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas necesarias.

Asimismo Koontz, Weihrich, & Cannice (2012), afirman: “Que la planificación incluye la elección de misiones y objetivos y de gestiones para alcanzarlos, es decir, seleccionar de entre varias opciones cursos futuros de acción”.

Al diseñar un ambiente para el trabajo efectivo y funcional de los individuos que trabajan en equipo, la misión principal de un gerente es cerciorarse de que todos los miembros entiendan tanto el proyecto, a realizar, como los objetivos establecidos, como también las técnicas para alcanzarlos. Es necesario que cada una de las personas que forma el equipo sepa lo que se espera del cumplimiento de sus tareas para que sea efectivo el trabajo. Llamamos a esto, función de la **planeación**, la cual es base de todos los trabajos que realiza la gerencia el cual consiste en determinar objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para alcanzarlos; esto lleva a tomar decisiones, es decir, escoger una acción entre otras, de forma que los planes ofrezcan un dirección racional para lograr objetivos ya establecidos.

(Koontz, Weihrich, & Cannice; 2012)

Según Koontz, Weihrich, & Cannice (2012), afirma:

Que, la planeación y el control son dos puntos que no se pueden separar; sea cual fuere la intención de inspeccionar sin una buena planeación es un método que no tiene objeto, puesto que existe forma en que se sepan si van exactamente en la dirección que desean (el resultado de la tarea del control), a no ser que en primer lugar sepan a donde ir (parte de la tarea de planeación); así, los planes contribuyen a los patrones de control. Actualmente, muy pocas organizaciones, sin importar su tamaño, ofrecen un solo producto o servicio. Lo que quiere decir que el desarrollo de un solo plan no suele ser suficiente para cubrir todas las actividades de una organización.

Por ello de acuerdo a (Wingerden, 2001), existen tres tipos planes: estratégicos, tácticos y operativos, como se observa en la tabla siguiente:

Planes estratégicos	Los planes estratégicos centran su atención en el futuro de la organización, e integran las demandas del ambiente externo y los recursos internos con las acciones que los gerentes necesitan realizar para alcanzar los objetivos que la organización se propone a largo plazo. Los planes estratégicos se refieren a los principales aspectos de una organización, entre los cuales se mencionan productos, servicios, finanzas, tecnología y recursos humanos.
Planes tácticos	Los planes tácticos traducen los planes estratégicos en metas específicas para áreas particulares de la organización. Por consiguiente, sus marcos temporales tienden a ser más breves y su alcance de alguna forma es más reducido. Es decir, en vez de enfocar toda la organización, los planes tácticos por lo general centran su atención en un solo negocio dentro de la organización.
Planes operativos	Los planes operativos centran su atención en el corto plazo y traducen los planes tácticos en metas y acciones específicas para unidades pequeñas de la organización. Por lo general, el corto plazo abarca 12 meses o menos. Entre las tres clases de planes, este es el menos complejo y sus efectos directos rara vez inciden más allá del departamento o unidad específica para el cual se desarrolló.

FIGURA 1. Tipos de planes en las organizaciones (Wingerden, 2001)

El proceso de planeación según (Wingerden, 2001), indica que: “Existen siete elementos clave: análisis ambiental, objetivos, requerimientos, recursos, acciones, implementación y resultados”.

Análisis ambiental

En primer lugar tenemos al proceso de planeación es la apreciación y valorización del entorno. Los gerentes que crean o aplican planes en ausencia de algún tipo de evaluación ambiental podrían estar lejos de generar los resultados que se desean alcanzar. En lugar de eso, los gerentes que se encargan de analizar el entorno, y de añadir utilizar la información resultante llegan a alcanzar resultados muy satisfactorios ya que debido a esto formulan planes que luego aplican. Las herramientas que se utilizan en esta etapa son el **pronóstico**, los administradores realizan predicciones sobre habitualmente cada elemento fundamental del entorno que consideren podría afectar a la organización o su área asignada; **planes de contingencia**, estos nivelan los factores que pueden afectar de manera específica los resultados esperados y definen las acciones que se deben realizar si sucediera algún tipo de cambio anticipado; y por último el **benchmarking**, es la investigación de los mejores resultados alcanzados sobre aquellos que son y no son competidores, así como también el estudio de las prácticas que conllevan a tales resultados.

(Sorensen, 2002).

Establecer objetivos

El segundo elemento, es la determinación de objetivos. Como se mencionó anteriormente, es difícil implantar objetivos o llevar a cabo trabajos específicos cuando no se tiene referencia exacta de a dónde se espera llegar con ellos. Se ha determinado que uno de los primeros retos que deben afrontar los administradores cuando establecen sus objetivos es determinar sus **prioridades**. No todos los objetivos tienen la misma importancia. Asimismo, algunos objetivos pueden ser más importantes o no dentro del contexto del tiempo. Sin una idea clara de qué objetivos son los más importantes y cuáles las prioridades transitorias, los empleados trabajarían en un ambiente hostil creando conflictos no necesarios. Además, una vez que queden claros los objetivos de la empresa, será necesario determinar la **medición de objetivos**, por ejemplo el desempeño financiero puede medirse en términos de utilidades con relación a las ventas, o de las utilidades con relación a activos.

Bartlett & Ghoshal (1988).

Determinar requerimientos

El tercer elemento, reside en establecer requerimientos. En esencia los administradores se preguntan “¿qué se necesita para poder movernos de aquí para allá?” Donde “allá” está constituido por los objetivos; mientras que “aquí” involucra tasar o conocer el lugar donde en la actualidad se encuentran las cosas.

Evaluar recursos

El cuarto elemento, es la evaluación, tanto de los recursos requeridos como de los recursos disponibles. Si bien este elemento está muy ligado con la identificación de requerimientos, debe aclararse que no son lo mismo. Posiblemente la forma más sencilla de poder diferenciarlos sea ver los requerimientos como aquello que se necesita para lograr los objetivos, mientras que podemos ver los recursos como la cantidad de materiales disponibles para hacerlo posible.

(Michael A. Hitt, Ma Isabel Pérez de Lara Choy, 2005)

Desarrollar planes de acción

El quinto elemento, según (Coia, 2002), es: “el desarrollo de los planes de acción específicos, los cuales son en esencia las órdenes de puesta en marcha que todos utilizan para alcanzar los objetivos establecidos. El elemento clave de un plan para que éste sea efectivo es la **secuencia y los tiempos** estos se establecen para los pasos o las acciones específicos que se desean ejecutar”.

Asimismo, (Badri & Davis, 2000), indica: “un segundo aspecto clave de un plan de acción eficaz, es la asignación del **responsable** que decidirá qué acciones deberán de concretarse. Cuando existe más de una persona que ejecutará diversas acciones en el plan integral”.

Implementar planes

Una vez establecido y consolidado el plan de acción, lo siguiente es ponerlo en acción. La implementación de este, puede determinar tanto los

resultados reales como la eficacia y calidad del plan en sí mismo. Sin embargo, se podría asegurar el éxito del plan de acción, si los pasos ya mencionados se realizaran de forma correcta. Generalmente, y con frecuencia, estos planes de acción pueden tener sus fallas si la etapa de recursos requeridos y disponibles no se evalúa de forma adecuada.

Verificar resultados

El elemento final del proceso, es el monitoreo de los resultados. Si se establecieron los objetivos desde el inicio de forma correcta, no habrá muchas dudas respecto a los resultados que deben monitorearse ni a su medición. Si en primera instancia se esperaba como resultado el incremento del desempeño financiero, de acuerdo con lo planeado éste se medirá en términos del incremento de ventas, por lo que será fácil calcular el resultado.

En todos los niveles y áreas de las empresas las personas toman decisiones, es decir, eligen entre varias alternativas. Por ejemplo, los altos directivos toman decisiones sobre las metas de sus organizaciones, dónde situar las fábricas, en qué nuevos mercados penetrar y qué productos o servicios ofrecer. Los altos directivos de nivel medio o inferior toman decisiones sobre los calendarios de producción semanal o mensual, problemas que surgen, aumentos de sueldos y sanciones para los empleados.

(Según Robbins & Coulter, 2010)

Por ello una particularidad resaltante de los líderes y grupos de trabajo que ejecutan sus tareas de forma eficaz, es la habilidad que tienen para una toma de decisiones eficaces y adecuadas. La garantía para que una empresa funcione de forma adecuada es aquella habilidad para afirmar y usar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos ya establecidos, por ello el proceso de toma de decisiones que instituyen cómo se adquieren y emplean dichos recursos son pieza fundamental e importante. Nos referimos a la toma de decisiones como aquel proceso que ayuda a descifrar la naturaleza de una dificultad o buscar el beneficio de una oportunidad que se presente. Bajo esa premisa, son dos los procesos para una toma de decisiones: el acto y el proceso. Tomar una decisión presume una elección entre varias alternativas, en otro sentido, hablar de proceso, entiende una serie de pasos los cuales a su vez se subdividen en: la formulación y la solución.

Asimismo, no es tan fácil simplificar una estructura de detalles que formen el proceso de la toma de decisiones. Existen una serie de investigaciones de la forma en que las personas y diferentes grupos brindan resultados confusos. Sin embargo para efectos de este estudio se ha tomado como principal referencia al modelo racional de toma de decisiones.

(Hitt, Black, & Porter, 2006)

Según (Miller & Star, 1967), indica: “el modelo racional (también conocido como modelo clásico) es el primer intento por explicar los procesos que hay en la decisión tomada. Algunos lo consideran el enfoque

clásico para comprender los procesos de decisión e incluye siete pasos básicos”.

1.2.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos son los fines a donde se dirige una actividad; no sólo determinan el punto final de la etapa de la planeación, sino también indican a donde se dirige la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Es decir, los objetivos se entienden como las metas importantes hacia las que se dirigen las actividades organizacionales e individuales.

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

El principal beneficio está en la identificación y planteamiento de objetivos que puedan ser medidos y verificados, lo que significa que al final del periodo se debe determinar si estos pudieron alcanzarse. La meta u objetivo de cada gerente es el de crear un valor agregado; que en las organizaciones lucrativas podríamos traducir a: utilidades. Los objetivos entendibles y verificables facilitan el cálculo del excedente, así como la efectividad, eficiencia y, por tanto, eficacia de las acciones gerenciales.

Como se ha mencionado anteriormente, los objetivos constituyen los resultados finales, y los generales deben apoyarse en los particulares; de esta forma, éstos crean una jerarquía; más aún, organizaciones y gerentes tienen metas múltiples que en ocasiones son incompatibles y pueden

llevar a conflictos dentro de la organización, del grupo y hasta entre los miembros de la empresa, en donde el gerente tendrá que elegir entre un desempeño a corto o largo plazo, y los intereses personales tengan quizá que subordinarse a los objetivos organizacionales.

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

Tal y como se puede observar en la figura 2, los objetivos conforman una jerarquía que va desde una meta amplia hasta objetivos individuales más específicos. En el punto más alto de la jerarquía está el propósito o la misión principal, que tiene dos dimensiones: El propósito social, que indica como contribuir al bienestar de la gente proporcionando bienes y servicios a un precio razonable; y, la misión o propósito de la empresa, que implica brindar transporte conveniente y de bajo costo.



FIGURA 2. Jerarquía de objetivos de (Weihrich & Mendleson, 1978)

Como puede observarse, la diferencia entre propósito y misión es una de una delgada línea, por ello varios autores y practicantes de la administración no diferencian entre uno u otro término. De todas formas, estas metas se convierten a su vez en objetivos y estrategias generales.

En el nivel siguiente, encontramos objetivos más específicos, como los de las áreas que determinarán resultados clave, los cuales son necesarios para medir el éxito de la empresa.

Aunque no está estipulado cuales son las áreas específicas que ayudarán a medir esos resultados, se proponen las siguientes para determinarlas: posición en el mercado, innovación, productividad, recursos físicos y financieros, rentabilidad, desempeño y desarrollo del gerente, desempeño y actitud del trabajador, y responsabilidad pública; sin embargo, dos áreas de resultados clave han tomado gran importancia estratégica: el servicio y la calidad.

(Druker, 1954)

Los altos directivos de los otros niveles de la estructura organizacional se preocupan por los diferentes tipos de objetivos planteados. El consejo directivo y los encargados del nivel más alto, están muy implicados en la designación del diseño, proyecto y objetivos de la organización, al igual que en los objetivos más específicos de las diferentes áreas y sus resultantes claves. Los encargados del nivel medio, se involucran en la determinación de objetivos de las diferentes áreas que generan resultados

clave, divisionales y departamentales. El principal problema al que se enfrentan los encargados de estas áreas, es a establecer los objetivos de sus diferentes departamentos, unidades y el de sus trabajadores. Inclusive y cuando los objetivos, se tratan de medición de desempeño y desarrollo, los altos ejecutivos de los niveles más altos pueden también determinar objetivos para propio ejercicio y mejora.

(Wehrich, Management Excellence: Productivity through, 1985)

Existen disímiles puntos de vista en cuanto a que enfoque debería utilizar una empresa para implementar sus objetivos, como lo indican las flechas de la figura 2; el enfoque ascendente habla de que los ejecutivos de nivel más alto establecen las metas de los trabajadores a su cargo, mientras que en el enfoque descendente los trabajadores establecen los objetivos de sus propias posiciones y los exponen a su jefe directo.

Aquellos que optan por el enfoque descendente, proponen que toda empresa requiere una orientación de objetivos colectivos suministrados por el director ejecutivo. Por el otro lado, aquellos que defienden el enfoque ascendente sustentan que la gerencia necesita informarse acerca de los niveles más bajos para poder establecer sus objetivos. Asimismo indican que, es probable que los trabajadores se sientan motivados al conocer en un inicio sus metas y, en consecuencia, se comprometan con alcanzar éstas. A través de la experiencia se ha determinado que el enfoque ascendente ha sido en su mayoría utilizado, pero que cualquiera de los dos métodos por sí sólo es no suficiente.

De acuerdo a Koontz, Weihrich, & Cannice (2012), indica: “Sin objetivos claros, la administración se vuelve -arriesgada-, ninguna persona o grupo de personas puede esperar un desempeño efectivo, eficiente y, en consecuencia eficaz, a menos que exista una meta específica y clara”.

Para que los objetivos sean medibles, estos deben poder verificarse, lo que se determinará haciéndose esta pregunta: ¿cómo puedo si al final del curso se pudieron alcanzar los objetivos? Por ejemplo, el objetivo de “obtener una utilidad razonable” no establece cuál resultado obtener y qué es razonable para el empleado, lo que para el superior puede ser inaceptable, ya que a la hora de evaluar los objetivos estos carecerían de consistencia. En caso de alguna discrepancia, el empleado no gana la discusión. En conformidad y continuando con el ejemplo, “un rendimiento sobre la inversión de 12% al finalizar el año fiscal en curso”, es algo que puede calcularse, y debe contestarse a estas preguntas: ¿cuándo? Y ¿cuánto o qué?

Podemos observar que en ocasiones, implementar resultados en términos verificables es más complicado, especialmente cuando hablamos sobre objetivos del personal del área administrativa y de gobierno. Instalar un sistema de cómputo es por ejemplo una tarea importante, pero no una meta necesaria y demostrable.

Determinar objetivos es una actividad difícil: demanda consejo inteligente de parte del ejecutivo inmediato y la buena praxis por parte del trabajador, estos deben ser verificables y en ellos poderse establecer que debe alcanzarse y para cuando; debe indicar de igual manera la calidad que se desea como resultado y proyectarse el costo para poder alcanzar dichas metas además, estas metas deben implicar un grado de dificultad, se deben determinar prioridades y se debe fomentar el crecimiento y el desarrollo tanto personal como profesional.

En un planteamiento de objetivos tradicional, podemos determinar que son establecidos por los gerentes de alto nivel, los cuales fluyen hacia abajo dentro de la estructura organizacional y se convierten en sub-objetivos para las diferentes áreas o departamentos. Este punto de vista habitual hace ver que los directivos saben qué es lo más conveniente para su empresa, ya que pueden verlas desde una “perspectiva general”. Los objetivos se dan en cada nivel de la empresa, y están estipulados para que los trabajadores puedan cumplirlos a medida que van realizando su trabajo, cada objetivo trasciende las necesidades de cada área. A partir de entonces se evalúa el rendimiento para verificar que se lograron alcanzar los objetivos, es como debería de ser cotidianamente, pero aplicado a la realidad, no siempre resulta de esa manera. Convertir los objetivos estratégicos en departamentales puede resultar ser un proceso dificultoso, y a veces frustrante.

(Robbins & Coulter, 2010)

Otro inconveniente frecuente con el planteamiento de objetivos es cuando los altos directivos los definen en términos habituales (como lograr ganancias “suficientes” o aumentar el “liderazgo del mercado”), estos tienden a ser confusos en lugar de ser más específicos de acuerdo a cómo la empresa se dirige hacia sus otros niveles. Los ejecutivos de cada nivel indican que los objetivos emplean de forma individual sus interpretaciones y prejuicios de acuerdo a cada nivel. No obstante, frecuentemente sucede que se pierde claridad en la medida en que va de la cima de la estructura organizacional hacia los niveles más bajos.

(Drickhamer, 2004).

Cuando el grado o nivel de objetivos está claramente definido, se forma una red integrada de los mismos, o lo que se puede llamar: una serie de medios y fines. Los fines u objetivos de alto nivel están ligados a objetivos de nivel bajo, y son utilizados como medios para cumplirse. Es decir, aquellos objetivos que han sido alcanzados en los niveles inferiores, se transforman en medios para seguir alcanzando objetivos en el siguiente nivel. Esta es la forma en que debe trabajar la formulación de metas u objetivos.

En vez de usar un planteamiento de objetivos habitual, muchas empresas están utilizando la administración por objetivos (APO), que es un proceso de determinación de acuerdos recíprocos con respecto a los objetivos y la utilización de los mismos, para a través de ellos evaluar el desempeño de los trabajadores de la empresa. Los programas de administración APO

tienen cuatro fases: 1) especificación de metas, 2) toma de decisiones por participación, 3) un periodo de tiempo explícito, y, 4) retroalimentación sobre el desempeño., La APO también usa los objetivos para motivar a los empleados, enfocándose en que los trabajadores desarrollen sus actividades para alcanzar los objetivos que ellos mismos establecieron dentro de la organización.

(Romani, 1997)

Según Robbins & Coulter (2010), define: “Los pasos de la APO son los son diversos” y son los siguientes:

- Se determinan los objetivos generales y las estrategias de la organización. Los principales se asignan a las unidades divisionales y departamentales.
- Los gerentes de las diferentes unidades de la empresa establecen objetivos específicos en colaboración con los propios jefes o partes de cada departamento o área.
- Los ejecutivos y trabajadores detallan y acuerdan los planes de acción que precisan de qué forma se alcanzarán los objetivos.
- Se implementan y desarrollan los planes de acción.
- El avance hacia el cumplimiento de los objetivos se inspeccionan diariamente y retroalimenta la información.
- Se vigoriza el alcance triunfante de los objetivos a través de recompensas asentadas en el desempeño del personal.

Finalmente Robbins & Coulter (2010), indica: “Que los gerentes deben seguir cinco pasos cuando establezcan objetivos”

Revisar la misión de la organización, o el propósito:

Una misión es una declaración amplia que brinda una idea general de lo que los miembros de una organización consideran es importante y anhelan alcanzar y mejorar. Los gerentes deben revisar la misión antes de perfilar sus objetivos, ya que los estos deben reflejar esa misión.

Evaluar los recursos disponibles

Uno no desea plantear objetivos que no se puedan alcanzar, con los recursos que se tienen a disponibilidad. Sin embargo estos deben ser desafiantes y sensatos. Después de todo, si los recursos que se tienen para trabajar no permiten alcanzar un objetivo o meta, sin importar cuánto se intente, no se debe determinar ese objetivo. Sería como ejemplo, si una persona con un ingreso al año de \$30,000 dólares, sin otros medios bancarios adicionales, determinara plantearse como objetivo que su empresa genere una inversión de dos millones de dólares en 2 años. Sin importar qué tanto trabaje para lograrlo, es algo que simplemente no ocurrirá.

Determinar los objetivos individualmente o con información de otros.

Los objetivos muestran los resultados deseados y deben ser congruentes con la misión de la empresa y con los objetivos de sus otras áreas organizacionales. Estos deben ser mensurables y específicos, y no deben incluir un periodo de tiempo para lograrlos.

Escribir los objetivos y comunicarlos a todos los que deban saberlos.

Describir, implementar y anunciar los objetivos conducirá al resto del personal a tener un pensamiento en conjunto y buscar alcanzarlos. Los objetivos escritos también se vuelven evidencia visible de la importancia de trabajar por una meta en común.

Revisar los resultados y si los objetivos se están cumpliendo

Según sea necesario, en el caso de que los objetivos no se estén cumpliendo, estos pueden cambiarse. Una vez que los objetivos se han determinado, escrito y notificado, un gerente está preparado para desarrollar los planes necesarios para alcanzarlos.

1.2.3 ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Para poder alcanzar los objetivos a largo plazo, debemos tener en cuenta que las estrategias son los medios para poder alcanzarlas. Algunas de estas estrategias de negocios son: la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones, la liquidación y las empresas conjuntas.

Las estrategias se definen como posibles cursos de acción que requieren de toma de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan en forma positiva y a largo plazo a la empresa, por lo usual durante un mínimo de ciclo de cinco años, por eso se orientan hacia el futuro. Estas

tienen resultados multifuncionales o multi-divisionales y se requiere considerar todos aquellos factores externos e internos que enfrenta la empresa para determinarlas.

(David, 2013)

Las estrategias y políticas organizacionales están estrechamente relacionadas, ambas cumplen trabajo de orientación a la empresa y son el marco de los planes, base de planes operativos e intervienen en todas las áreas de la administración. La estrategia (palabra derivada del término griego *estrategos*, significa “general”), se ha utilizado de diversas formas, y los autores difieren en al menos un aspecto importante sobre esta: algunos se centran en los dos puntos finales (misión/propósito y metas/objetivos) y los medios para alcanzarlos (políticas y planes), otros destacan los medios para los fines en el proceso estratégico, más que los fines en sí. La estrategia se refiere a definir la misión (o el propósito fundamental) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguidos de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas; por ende, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia.

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

Por otro lado, las políticas son afirmaciones que dirigen la forma de pensar de los ejecutivos al momento de tomar decisiones, y cerciorándose que se ejecuten dentro de ciertos parámetros; escasas veces necesitan una acción, donde los ejecutivos tienen como tarea comprometerse en definitiva con la decisión que tomaron en primera instancia. La naturaleza

de la política es el criterio, y la estrategia habla de la dirección en la que se aplicarán los diversos que tiene la empresa con el fin de aumentar la oportunidad de lograr los objetivos ya establecidos. Para hacer eficientes las estrategias y las políticas, estas deben implementarse a diario mediante planes, con referencias crecientes hasta alcanzar el punto principal de la operación. Los planes de acción a través de los cuales se ejecutan las estrategias se conocen como tácticas, y éstas deben ser efectivas para el apoyo de los primeros puntos estratégicos.

Según Koontz, Weihrich, & Cannice, define: “En grandes y diversificadas compañías, la estrategia general puede tener una forma jerárquica”.

En el primer nivel, es decir en la cúspide de la pirámide, es donde los ejecutivos crean la estrategia general para una empresa diversificada; la toma de decisiones se da en relación al rubro en la que la empresa desea incursionar y competir, y con regularidad se selecciona un grupo de empresas para conseguir asociaciones entre las unidades de negocio.

En el segundo nivel de la pirámide se encuentran las maniobras o estrategias de negocio, las cuales casi siempre desarrolla el gerente general de una unidad consiguiente de negocio; luego el director ejecutivo las examina y aprueba, o por otro lado puede declinar sobre ellas y las rechaza. La estrategia de negocio tiene como objetivo principal generar una ventaja competitiva en un área específica de una línea de producto dentro de la empresa.

Dentro del tercer nivel de la jerarquía se desarrollan políticas o estrategias funcionales, las cuales son diseñadas para los diferentes departamentos u otras unidades de la organización como son el área de producción, finanzas, personal, marketing, etc., siendo el principal objetivo en este nivel el de sostener el negocio y las diferentes estrategias corporativas.



FIGURA N° 3 Pirámides de Jerarquía de estrategias de Koontz, Weihrich, & Cannice (2012)

Existe una serie de estrategias las cuales la empresa puede implementar, y estas se clasifican en 11 acciones: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación relacionada, diversificación no relacionada, integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal, reducción de costos, desinversión y liquidación. Cada una de estas acciones contempla un concepto distinto y tiene sus propias variaciones. Ejemplo, en el caso de la penetración de mercado, esta puede incluir a la adhesión de más vendedores, aumento de gasto público, distribución de canjes y uso de acciones parecidas para a través de esta poder ampliar la participación del mercado en una determinada área geográfica.

(David, 2013)

TABLA 1

Estrategias alternativas

Integración hacia adelante	Apropiarse de los distribuidores o vendedores al detalle, o incrementar el control sobre los mismos.
Integración hacia atrás	Busca apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre ellos.
Integración horizontal	Busca apropiarse de los competidores o aumentar control sobre ellos.
Penetración de mercado	Buscar mas participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzo de marketing.
Desarrollo de mercado	Introducción de productos o servicios existentes en una nueva área geográfica.
Desarrollo de producto	Busca aumentar el nivel de ventas a través de la mejora de los productos o servicios existentes o el desarrollo de nuevos.
Diversificación relacionada	Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los ya existentes.
Diversificación no relacionada	Agregar productos o servicios nuevos pero no relacionados con los ya existentes.
Recorte de gastos	Reorganización a través de la rducción de costos con el propósito de revertir la caída de las ventas y utilidades.
Desinversión	Venta de una división o de una parte de la empresa.
Liquidación	Venta parcial o de todos los activos de la empresa por su valor tangible.

Nota: David (2013)

Existen varias organizaciones que optan por combinar dos o más estrategias, sin embargo esto no deja de ser una acción peligrosa para la empresa si no se maneja de forma adecuada y se lleva demasiado lejos. Bajo esta premisa podemos decir, que no existe empresa que tenga la capacidad de emplear todas las estrategias y que estas pudieran dar resultados beneficiosos o favorables, en tal sentido deberán establecerse prioridades. Tanto las empresas como las personas, cuentan con recursos limitados; por lo que en ambos casos se ven forzadas a elegir entre diferentes alternativas y así impedir un endeudamiento.

Cuando hablamos de que una compañía entrará a diversos negocios y qué es lo que desea obtener al hacer esos negocios, nos referimos a una estrategia corporativa. Esta se fundamenta en la misión y objetivos de la empresa, y las funciones que realizará cada mecanismo de negocio. Un ejemplo, con PepsiCo se pueden observar ambos aspectos; su misión es convertirse y llegar a “ser” la empresa de consumo más importante, concentrada en la elaboración de bienes de bebidas y comestibles. PepsiCo va tras su objetivo a través de una estrategia corporativa, la misma que se ha efectuado en otros negocios; los cuales son Frito-Lay North America, PepsiCo Beverages North, America PepsiCo International, y Quaker Foods North America. La contraparte de esta estrategia sería ver que los ejecutivos de alto nivel descifren qué hacer con dichos servicios.

(Robbins & Coulter; 2010)

Cuando hablamos de una estrategia de competitividad, hablamos de observar de qué manera una empresa va a competir contra otra. En una pequeña empresa con una sola línea de negocio o para una gran empresa que no se ha diferenciado en otros mercados o productos, la estrategia de competitividad explica la manera en cómo luchará dentro de su mercado objetivo. No obstante, para empresas con múltiples negocios, debe de recordarse que cada negocio maneja su propia estrategia de competitividad la cual describe su oferta y los beneficios que brindará a los clientes a los que desea llegar. Cuando una empresa es parte de diversos negocios, por lo usual, a los individuales independientes y que poseen su propia estrategia de competitividad se les llama Unidades Estratégicas de Negocio (UEN).

(Robbins & Coulter; 2010)

Para diferenciar a una empresa de otra, debemos observar el desarrollo de su estrategia competitiva, creando ésta un sello distintivo, el cual le dará un valor agregado sobre las demás, esta estrategia surge de las habilidades clave que posee la empresa ofreciendo algo que la competencia no hace u ofreciendo algo mejor.

Según (Shepherd, 1998), define; “Si en medida se aplica de forma eficiente una estrategia competitiva, la calidad de la entrega de una nueva propuesta sobre las demás, ofrece una ventaja de competencia significativa, diferenciándola de las demás”.

Es por esta razón que varias empresas utilizan el concepto de ‘administración de calidad’ el cual indica que un negocio es capaz de mejorar sus resultados a través del empleo de una estrategia competitiva permanente para así diferenciarse de sus competidores.

(Barclay, 1993).

Cada empresa tiene medios (un método para llevar a cabo el trabajo) y recursos (activos). Por lo que debe de preguntarse: ¿qué hace a una empresa más exitosa que otra? ¿Por qué algunas unidades profesionales de béisbol pueden ganar partidos de forma continua o atraen a grandes espectadores? ¿Cómo y por qué las entradas de empresa crecen de forma significativa sobre otra? ¿Por qué algunos centros de estudio experimentan un crecimiento continuo en sus matrículas? ¿Por qué algunas empresas se

califican como las “mejores”, o las “más admiradas”, o las “más rentables”? Las respuestas a estas interrogantes es que no todas las empresas están aptas o listas para sacarle el máximo provecho de forma efectiva sus recursos, y de desarrollar las aptitudes clave que les generen una ventaja sobre otra empresa.

Sin embargo, no basta con crear e introducir una ventaja competitiva; la empresa debe tener la capacidad de implementar y mantener dicha ventaja, a pesar de las acciones que posteriormente tome su competencia, a pesar de los cambios dentro de la industria y el entorno, nueva tecnología, entre otros, aunque en ocasiones no sea fácil de lograr y para los gerentes represente un riesgo, si desea tener éxito, debe de sobreponerse creando una ventaja competitiva duradera.

1.2.4 VISIÓN ESTRATÉGICA

En toda organización, independientemente del tipo que ésta sea, es importante que sus gerentes como el resto de sus ejecutivos, estén conformes respecto a su visión empresarial, respondiendo a la siguiente interrogante: “¿En qué queremos convertirnos?”. Esta debe ser realista y clara. Varias empresas cuentan con una misión y una visión, sin embargo esta última debe establecerse tomando en cuenta los siguientes puntos: debe ser breve y contar con la aprobación tanto de ejecutivos sea posible; mientras que si hablamos de misión, debemos respondernos “¿Cuál es nuestro negocio?”

(Robbins & Coulter; 2010)

Otra teoría indica que no es la misión ni la visión los aspectos de motivación más importantes, sino que esta recae sobre la percepción de las utilidades. Sin embargo no son las ganancias en si suficientes para motivar a una empresa, algunos trabajadores prefieren sentirse parte de la empresa al ser parte del crecimiento de su empresa, creando y aportando valor empresarial. Sin embargo, para los directivos y ejecutivos indican que tanto la misión visión y las utilidades, son requeridos para motivar a sus trabajadores.

(Quigley, 1994)

El resultado del trabajo se da a través del establecimiento y acogimiento de la misión y visión de la empresa, la cual resulta del trabajo en conjunto que realizan los trabajadores junto a sus directivos, siguiendo todos unos comunes denominadores. La realización de una visión creada en conjunto, genera intereses en común, los cuales pueden sacar a los trabajadores de la monotonía de un trabajo habitual, y llevarlos a un mundo nuevas expectativas y oportunidades.

Dentro de la literatura podemos encontrar la importancia del establecimiento de una misión y visión la cual garantizará una administración estratégicamente efectiva, aunque algunos estudios indiquen lo contrario. En la medida en que los directivos y empleados se comprometan en el desarrollo del establecimiento de visión y misión pueden generar una estrategia de éxito para su negocio.

(Bart & Baetz, 1998)

Es vital reclutar a la empresa para poder impulsarla en una misma dirección a través de una visión global, en vez de llevarla en diferentes direcciones a través de diferentes mensajes locales. El secreto de que esto sea posible yace en mantener una visión clara y sencilla, pero elevada: “Elaboramos las computadoras más rápidas del mundo” o “Telefonía para todos”. Esta debe dar un mensaje donde el público se sienta parte de la empresa haciéndolos sentir mejor e importantes.

(Dumaine, 1989)

La planeación estratégica es un punto que casi todas las empresas de negocios practican en la actualidad, aunque el grado de formalidad y sofisticación varía enormemente. En su concepto, la planeación estratégica es encubiertamente sencilla: desde analizar la situación actual en la que se encuentra la empresa, hasta la situación que se espera a futuro, determinar a dónde se dirige y desarrollar medios para alcanzar la misión y posteriormente la visión de la empresa. Este es un proceso en extremo complicado que requiere un enfoque metódico para identificar y examinar factores externos a la organización y medirlos con su capacidad.

La etapa de planeación se ejecuta en un ambiente de indecisión: nadie puede afirmar si el escenario externo e interno serán los mismos de la semana posterior, menos así de los años siguientes; siendo el caso de que sólo se realizan supuestos sobre el ambiente previsto, convirtiéndose en hipótesis para planes posteriores, como por ejemplo podemos decir que el

PBI puede ser el supuesto para la planeación de ventas, al mismo tiempo en base para la planeación de producción, etc...

Es por ello que las empresas requieren desarrollar una visión estratégica por medio de la planeación o administración, la cual es definida como la tarea que resuelven los gerentes para desarrollar estrategias de forma efectiva. Esta es una actividad importante que incluye a todas las funciones primordiales de la administración: la planeación, organización, dirección y control. ¿Qué son las estrategias de una organización? Son los planes en donde la empresa realizará cualquier acción necesaria para hacer prosperar su negocio, buscando cómo competir de forma exitosa, y, cómo atraer y satisfacer a sus clientes, para alcanzar así sus objetivos.

(Basado y Thompson, 2005)

Modelo de Negocio es uno de los términos más utilizados dentro de la administración estratégica, el cual determina cómo generar dinero; y se enfoca en dos factores: El valor de los clientes en cuanto a lo produce la compañía, y, la generación de dinero de la compañía produciendo dichos bienes.

Para poder desarrollar una visión estratégica es de suma importancia responder a las siguientes preguntas: ¿Por qué algunas organizaciones tienen éxito mientras que otras fallan, aun cuando afrontan las mismas condiciones de entorno? Se ha encontrado en investigaciones que la relación entre desempeño y planeación puede resultar positiva para

implementar en la empresa. Es decir, las organizaciones que usan la administración estratégica manejan niveles de desempeño más altos. Otra de las razones que influyen de forma importante es el hecho de enfrentar diferentes tipos de situaciones, buscando diferentes alternativas y decidiendo qué acciones tomar. Finalmente, la administración estratégica es un factor importante debido a que las empresas son diversas y complejas y cada una de las partes dentro de la empresa debe trabajar para cumplir sus objetivos, es ahí donde la administración estratégica ayuda a lograrlo.

(Robbins & Coulter, 2010)

Lo que permite el crecimiento de una empresa, son las decisiones de estrategia en torno a esta, estas pueden dividirse en: primer nivel: institucional, segundo nivel: corporativo, tercer nivel: el del negocio y el cuarto nivel: funcional. En el primer nivel (institucional) podemos encontrar las decisiones que generan un impacto sobre el crecimiento de la empresa, relacionada con la misión de la empresa. Por otro lado, en el segundo nivel (corporativo) encontramos decisiones que se toman en torno a la inversión, como las proyecciones futuras, así también se toma en cuenta la administración de disponibles que se tiene para llevar adelante diversos proyectos. Aquellas decisiones estratégicas que recaen sobre el segundo nivel dan referencia a acciones tales como diversificación de nuevo mercados o productos, integración vertical, sinergia de negocios, etc...

(García, 2003)

La experiencia de los decisores es uno de los elementos a considerar dentro de la toma de decisiones estratégicas. Al final lo que va a determinar las oportunidades en beneficio de la empresa son la experiencia de sus directivos y la visión hacia la búsqueda de nuevos recursos, los cuales permitan la innovación y la creación de valor para la empresa.

(Kor & Mahoney, 2000)

El proceso de administración estratégica (Figura N°3) abarca la planeación estratégica, la implementación y la evaluación: y consta de siete pasos. Aunque dentro de los primeros cuatro pasos vemos que detallan la planeación, debe llevarse también a cabo implementación y evaluación, ya que representan de igual manera parte importante de la empresa. Debe recordarse que incluso las mejores estrategias pueden en algún punto fallar si no se implementan o evalúan de forma adecuada.

(Robbins & Coulter; 2010)

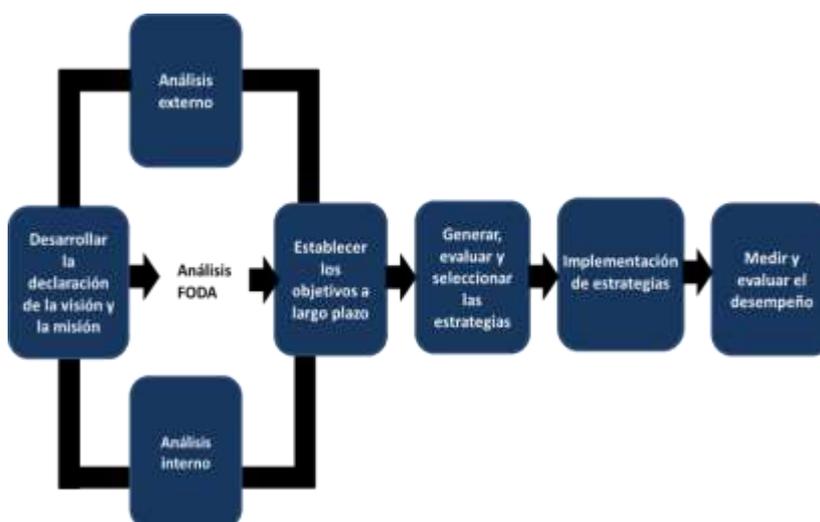


FIGURA 4. Procesos de la administración estratégica Nota: Robbins &

Coulter (2010)

En primer lugar se debe identificar la **visión, misión, objetivos y estrategias** vigentes en una empresa, para la administración estratégica, estos son los puntos de partida lógicos, ya que pueden en cierto punto pueden impedir la adopción de ciertas estrategias. En cada organización se delimita una misión visión objetivos y estrategias, a pesar de no haber sido diseñados o redactados conscientemente. Para tener conocimiento de hacia dónde va una empresa es necesario conocer los antecedentes de la misma.

A continuación, se debe analizar el entorno en el que se encuentra la empresa, esto se considera una etapa importante del proceso de administración estratégica. Los gerentes o altos ejecutivos hacen un análisis externo, de manera que a través de ello pueden saber, por ejemplo, qué acciones tomara la competencia, cuál régimen pendiente podría aquejar a la empresa, cual es la oferta laboral en las zonas en las se encuentra. Además, se debe analizar los entornos generales como específicos, para a través de ello analizar cambios y tendencias que pueden realizar. Acto seguido se deben señalar las oportunidades (actitudes positivas) y amenazas (actitudes negativas) factores externos, a los que se puede enfrentar la empresa.

Acto siguiente, se enfoca en el análisis interno, este brinda información significativa sobre las capacidades y los recursos determinados de una empresa. La empresa tiene como recursos diligentes: financieros, físicos, humanos e intangibles, que usa para el desarrollo, la fábrica y la entrega a sus clientes finales. Por otra parte, las capacidades son las habilidades que

se tienen para desarrollar de forma efectiva un negocio. Aquellas habilidades que crean un valor mayor para la empresa se conocen como “habilidades clave”. Tanto las habilidades como los recursos clave establecen que tan competitiva es una empresa.

Después de realizar un análisis interno de la empresa, los altos ejecutivos deben determinar cuáles son las fortalezas y debilidades de la misma. Una **fortaleza** es cualquier acción que la empresa ejecuta de forma correcta y tiene un valor único. Una **debilidad** es una actividad que la empresa no ejecuta de forma adecuada, y debe fortalecer, o recursos que necesita la empresa pero que aún no posee. La mezcla de los factores internos y externos se conoce como SWOT (o FODA en español), el cual es un estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa.

Después de analizar y perfeccionar el **análisis FODA**, los altos ejecutivos pueden empezar a desarrollar tácticas apropiadas, es decir, estrategias que (1) utilizan al máximo las oportunidades y fortalezas externas a la empresa, (2) salvaguardan a la empresa de amenazas externas, o (3) corrigen debilidades críticas que tiene la empresa.

En la medida en que se van formulando estrategias, se deben de tomar en cuenta el entorno interno y externo, recursos disponibles, entre otros aquellos que ayudaran a que la empresa alcance sus objetivos. Deben así

desarrollar tres tipos principales de estrategias: corporativas, de negocio y funcionales.

Una vez formuladas las estrategias, acto siguiente, estas deben implementarse. No importa qué tan bien haya planeado una empresa sus estrategias, el trabajo de todas maneras se percibirá afectado si las estrategias no se implementaron de forma correcta.

El proceso de administración estratégica, para finalizar, su última etapa se encarga de **evaluación de resultados**. ¿Qué tan segura ha sido la implementación de las estrategias para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos? ¿Qué ajustes son necesarios realizar? Una vez establecidos los resultados de la aplicación de las estrategias, se debe determinar qué cambios fueron necesarios para tenerlos en cuenta.

La administración estratégica gira en torno a un proceso dinámico. Si se realizara un cambio dentro de alguno de los componentes principales de nuestro modelo, podría producirse un cambio en ciertos componentes o en todos. Como un ejemplo, los países de tercer mundo cuentan con acceso a internet y podrían demandar una oportunidad de negocio, cambio de objetivos y estrategias a largo plazo, lo que podría representar un error en la búsqueda de alcanzar esos objetivos podría requerir un cambio dentro de su política de negocio, en cuanto a la estrategia de competidores, esta podría requerir un cambio dentro de la misión empresarial, así, entre otros problemas. Por consiguiente, las actividades de formulación,

implementación y evaluación de estrategias, deben irse desarrollando de forma continua, no solo por periodos de tiempo anuales o de cada seis meses. Podemos decir que el proceso de la administración estratégica es un proceso que no tiene fin y debe irse actualizando.

Muchas organizaciones ejecutan reuniones semestrales formales para reconsiderar y actualizar la visión y misión, su análisis FODA, objetivos, estrategias, políticas y el trabajo realizado de la empresa, estas reuniones usualmente se llevan a cabo fuera de las instalaciones y se les conoce como *retiros*. La finalidad de realizar estas reuniones fuera de las instalaciones de trabajo, es crear un ambiente de creatividad en los participantes. Determinando que es de vital importancia la comunicación y retroalimentación dentro del desarrollo del proceso de creación de estrategias.

El proceso de establecimiento de administración estratégica es más formal en empresas ya consolidadas. Cuando hablamos de la formalidad de la empresa nos referimos a que se determinará de forma específica qué papeles asumirán los participantes: responsabilidades, deberes, autoridad y enfoque de la empresa. Las pequeñas organizaciones suelen ser menos serias y formales. Estas compiten en un ambiente complejo y cambiante, ejemplo: las grandes empresas tecnológicas, suelen tener una planeación estratégica más formal. Las organizaciones que tienen diversas áreas o divisiones, tecnologías, productos y/o mercados tienden a ser también formales en cuenta a la aplicación de conceptos de administración

estratégica. Comúnmente, al aplicar formalmente el proceso de administración estratégica en cualquier empresa, podemos determinar el éxito entorno a costos y precisión.

1.2.5 LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Si hasta cierto punto una empresa no logra generar beneficios propio, esta pierde su capacidad de desarrollarse y crecer. Como toda empresa, esta debe de competir contra otras que ofrecen productos y/o servicios similares. En un ambiente donde por lo general estos recursos son escasos, las empresas deben desarrollar un correcto modelo de gestión que permita administrara de forma adecuada dichos recursos.

La gestión empresarial es una ciencia social que estudia la organización de las empresas y el modo en cómo se trabajan sus recursos, procesos y se mide el resultado de su trabajo. En definitiva podemos decir que administrar es planear, organizar, dirigir y vigilar los recursos de un objeto económico para a través de ellos poder alcanzar objetivos previamente establecidos. Pueden apoyarse en otros ámbitos como: la economía, el derecho y la contabilidad para poder desarrollar dichas funciones.

(Rubio Domínguez, 2006)

Asimismo se hace énfasis en el desarrollo de sus políticas como función principal de la gestión empresarial asegurando que esta comprende las políticas, a través del empleo de estrategias, tácticas, procedimientos, etc. Considerando que a las políticas como aquellos acuerdos basados en las

pautas de un área de actividades clave de una organización. Lo que nos dice cómo se encuentra una empresa sobre el desarrollo de su trabajo es una política empresarial establecida.

(Gitman Lawrence, 1986)

Finalmente, define a la gestión empresarial como aquella ciencia que comprende la supervisión y coordinación de las actividades de otros, de tal forma que éstas se ejecuten de forma eficiente. El supervisar las tareas de unos trabajadores con otros es la diferencia entre una posición gerencial de otra. No obstante esto no es sinónimo de que los gerentes puedan actuar libremente haciendo lo que deseen en cualquier medio o forma, al contrario, la gestión empresarial significa que los gerentes deben de garantizar que el trabajo de los subordinados sea eficiente a la hora de desarrollar sus actividades, aspirando a mejorar.

(Robbins & Coulter, 2010)

Entonces, en base a todos estos conceptos se puede definir a la gestión empresarial, como aquella ciencia que estudia a las organizaciones y la manera como se gestionan los recursos, procesos y actividades de estas, en base a la supervisión y coordinación de dichas actividades, de tal manera que se logren alcanzar los objetivos propuestos.

Uno de los principios más importantes de la gestión empresarial es el cumplimiento de los objetivos propuesto de una forma eficiente y eficaz, como se menciona en la definición propuesta. Cuando hablamos de

realizar un trabajo eficiente, nos referimos a que la empresa trabaje de la mejor manera posible utilizando los pocos recursos que esta tenga, tales como personal, equipo y liquidez. Con regularidad a esto se le conoce como “hacer bien las cosas”, es decir, no echar a perder los recursos. (Robbins & Coulter, 2010).

Sin embargo, ser eficiente no es suficiente. La administración dentro de la empresa debe ser eficaz al ver que las actividades que realicen logren alcanzar los objetivos organizacionales planteados. Podemos definir la eficacia como “hacer las cosas de forma correcta”, es decir, desarrollar las actividades de forma que se alcancen objetivos. Por otro lado la eficiencia tiene que ver con los medios para que las cosas se “hagan”, en congruencia con la eficacia que tiene que ver con los “fines o los logros” de la organización.

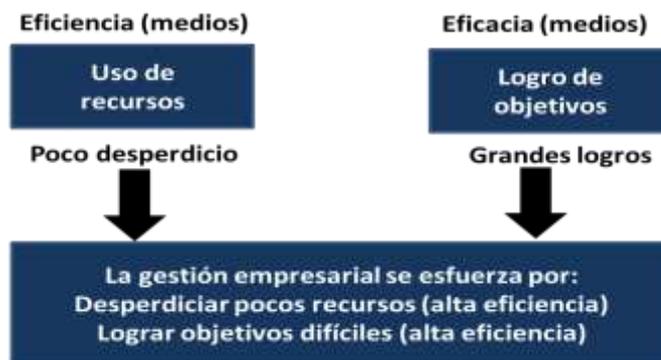


FIGURA 5. Eficiencia y eficacia en la gestión empresarial

de (Robbins & Coulter, 2010)

La finalidad del trabajo de los gerentes es ayudar a que los trabajadores realicen su trabajo, pudiendo realizar coordinaciones con otros

departamentos o supervisar a una sola persona. Este podría coordinar las actividades de un grupo de trabajadores de otras áreas, o con trabajadores externos como proveedores, así también los gerentes podrían realizar otro tipo de tareas, no relacionadas específicamente con supervisar, sino también por ejemplo, dentro de un área de reclamos, el supervisor puede encargarse de registrar y procesar un reclamo, además de coordinar las actividades laborales entorno a esta acción de los trabajadores de esa misma área.

Respecto a la función que realizan los gerentes en las empresa concluyó que su importancia puede explicarse de una mejor manera si se observa los roles que realizan dentro de su área de trabajo. Cuando hablamos de “roles gerenciales” los relacionamos a las acciones o comportamientos específicos que se esperan de un gerente, como se observa en la figura N°5, los 10 roles están congregados en torno a relaciones interpersonales, la toma de decisiones y la transferencia de información.

(Mintzberg, 1980)



FIGURA 6. Roles gerenciales de (Mintzberg,

The Nature of Managerial Work 1980)

Cuando hablamos de roles interpersonales, nos referimos a: subordinados y personas ajenas a la organización, y otros deberes que son de carácter simbólico. Existen tres roles interpersonales: representante, líder y enlace. Además tenemos roles informativos son monitor, difusor y portavoz, los cuales implican unir, recibir y transmitir información. Finalmente, tenemos los roles decisorios los llevan a la toma de decisiones, estos son: emprendedor, manejador de problemas, adjudicador de recursos y negociador.

De acuerdo a Mintzberg & Gosling, *Educating Managers Beyond Borders* (2002), define: “las actividades de los gerentes incluían tanto la reflexión (razonamiento) como la acción (ejecución). Bajo este concepto el cumplimiento de las tareas de los gerentes es de suma importancia ya que a través de ellas podrán alcanzar objetivos empresariales”.

Si bien es cierto muchos autores han concordado con la clasificación de las actividades de los gerentes en escala de niveles; el trabajo que realizan los gerentes va variando de acuerdo al nivel en que se encuentre la empresa. Dentro de los niveles más altos de la empresa, son más importantes los roles de difusor, representante, negociador, enlace y portavoz, mientras que el rol de líder es más importante para los gerentes de menor nivel, que para los de nivel medio o alto.

(Pavett & Lau, 1983)

Se desarrolló un enfoque para explicar las habilidades gerenciales, por ello identificó cuatro clases de habilidades gerenciales. La base técnica consiste en el conocimiento y destreza para realizar actividades que abarcan métodos, procesos y procedimientos. El desarrollo de estas actividades suele ser mas importante en los gerentes de primera línea, es decir en aquellos gerentes que dirigen empleados que manejan herramientas y utilizan diversas técnicas para confeccionar los diferentes productos u ofreceré diferentes servicios. Con frecuencia los trabajadores que desarrollan mejores habilidades estratégicas son ascendidos a gerentes de primera línea. La destreza humana es la habilidad que tienen unas personas para trabajar con otras, en medio de un esfuerzo corporativo y trabajando en grupo en un ambiente en donde las personas se sientan seguras y libres para poder manifestar sus ideas y opiniones. Aquellos gerentes que poseen estas habilidades, obtienen los mejores resultados con su equipo, ya que ellos tienen la capacidad de comunicarse, brindarles confianza, dirigirlos e inspirarlos.

(Katz, 1955)

La gestión empresarial, como proceso, es un conjunto de etapas consecutivas, las cuales conllevan a la ejecución de la administraron, estas se relacionan unas con otras formando un proceso integral.

Desde finales del siglo XIX se acostumbra definir a la gestión empresarial en términos de cuatro funciones específicas que realizan los gerentes, las cuales se mencionaron anteriormente: la planificación, la organización, la

dirección y el control. Este proceso ayuda a monitorear mejor las actividades que realizan los trabajadores y los recursos que utilizan para lograrlo, esto con el fin de alcanzar sus metas corporativas.

(Stoner, Freeman & Gilbert, 1996)

En base a todas estas definiciones se puede decir que la gestión empresarial como proceso nos habla de planear y organizar la estructura de los cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Asimismo algunos autores consideran que es el administrador quien debe de realizar de forma individual las coordinaciones, siendo la habilidad para manejar de forma más armoniosa los esfuerzos individuales que se dirigen al resultado del cumplimiento de los objetivos del equipo. Por lo tanto, la gestión empresarial puede dividirse en cuatro funciones.

(Robbins & Coulter, 2010)

Planeación	Si se quiere llegar a algún lado en particular, se necesita planear la mejor ruta para llegar ahí. Como una organización existe con el fin de lograr algún propósito en particular, alguien debe definir dicho propósito y los medios para lograrlo. La gestión empresarial es ese alguien. Como los gerentes se ocupan de la planeación, definen objetivos, establecen estrategias para lograrlos y desarrollan planes para integrar y coordinar las actividades
Organización	Los gerentes también son responsables de acordar y estructurar el trabajo para cumplir con las metas de la empresa. A esta función se le llama organización. Cuando los gerentes organizan, determinan las tareas por realizar, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán, quién le reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones.
Dirección	Toda empresa cuenta con personal, y el trabajo de un gerente es trabajar con personas y a través de ellas cumplir con los objetivos. Ésta es la función de dirección. Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver conflictos en los grupos de trabajo, influyen en los individuos o equipos cuando trabajan, seleccionan el canal de comunicación más efectivo o lidian de cualquier forma con asuntos relacionados con el comportamiento del personal, están dirigiendo.
Control	La función final de la administración es el control. Una vez que los objetivos y planes están establecidos (planeación), las tareas y acuerdos estructurales dispuestos (organización), y la gente contratada, entrenada y motivada (dirección), debe haber alguna evaluación para ver si las cosas marchan según lo planeado. Para asegurarse de que los objetivos se están cumpliendo y que el trabajo se está llevando a cabo como debe ser, los gerentes deben dar seguimiento y evaluar el rendimiento.

FIGURA 7. Funciones de la Administración de (Robbins

& Coulter, 2010)

1.2.6 DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Según (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012), define: “la dirección es el proceso influenciar sobre las personas para poder así lograr a que contribuyan al alcance de las metas organizacionales y de grupo”.

Dirigir es en esencia la principal actividad de la gestión empresarial, ya que todos van en dirección a un mismo punto. Efectivamente, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para realizar bien la gestión empresarial. Si no se realiza en primera instancia una buena ejecución y dirección, no servirán de nada la aplicación de las técnicas antes mencionadas, de esta dependerá realizar un mejor trabajo.

(Reyes, 1994)

De la misma manera, debe indicarse que dirigir, comprende habilidades como motivar, influenciar y comprender a los trabajadores, para que estos realicen de buena manera sus actividades principales, donde podemos determinar que las relaciones interpersonales y el tiempo son fundamentales. Donde la dirección a través de estas relaciones llega a cada trabajador con el que un gerente trabaja, a través de esto se les busca convencer que para mejorar y alcanzar metas comunes a futuro debe existir una buena planificación y organización. Los gerentes, al establecer

un ambiente organizacional apropiado, motivan a sus trabajadores a realizar su mejor esfuerzo.

(Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996)

El comportamiento organizacional es el resultado del estudio de todas las acciones que ejecutan los trabajadores en sus centros de trabajo, este se divide en dos áreas: en primera instancia, el comportamiento organizacional, estudia de forma individual el comportamiento, estudios basados básicamente en las diferentes contribuciones hechas de psicólogos, incluyendo contenido tal como tipo de personalidad, actitudes, motivación y aprendizaje; en segunda instancia, se habla de comportamiento grupal, el cual incluye roles, formación de equipos, normas, tipos de liderazgo y conflicto. Nuestro conocimiento acerca de la gestión de grupos viene principalmente de la recolección del trabajo realizado por diferentes psicólogos sociales y sociólogos.

(Robbins & Coulter, 2010)

Desafortunadamente, no podemos asumir el comportamiento de un grupo de trabajadores solamente viendo las acciones de los miembros del grupo, ya que estos se encuentran en un ambiente donde se comportan de forma distinta a como actuarían por cuenta propia. Como ejercicio, puede pensar en usted y su grupo de amigos más cercanos.

Los objetivos del comportamiento organizacional son expresar, influir y pronosticar en el comportamiento, los gerentes deben considerar este punto

para llevar el comportamiento de sus empleados de una mejor manera. Se sabe que la capacidad y el éxito de un gerente, dependerá de alcanzar las cosas que se proponga a través de las personas de su equipo. Para desarrollar esto, el gerente tiene que ser capaz de decir por qué los trabajadores presentan algunos comportamientos diferenciados más que otros, anticipar cómo comunicarán estos trabajadores las diferentes acciones que podría realizar el gerente para así influir en el comportamiento de los mismos.

(Hitt, Black, & Porter; 2006)

De la misma forma, indican que existen ciertas actitudes que tienen que ver de forma específica con explicar, influir y predecir, los cuales son la productividad de los trabajadores, el ausentismo, la rotación, el comportamiento organizacional, la satisfacción en el ambiente laboral y el mal actuar en el centro de trabajo.

(Robbins & Coulter; 2010).

La **comunicación** es la transmisión y comprensión de significados. Esto quiere decir que para llevar de forma correcta la comunicación las ideas e información deben de transmitirse. Por ejemplo, si nadie escucha a un ponente o no leen a un escritor, esto indica que no se ha comunicado de forma correcta, un aspecto importante de la comunicación es que esta debe ser comprendida, debe transmitir un mensaje y vender un significado, solo así será exitosa. Una carta redactada en español dirigida a una persona que no lea español no puede considerarse comunicación hasta que es traducida

a un idioma que la persona pueda leer y entender. Podemos hablar de comunicación perfecta, en el caso de que la persona que reciba el mensaje, lo haga exactamente como el emisor lo esperaba.

(Robbins & Coulter; 2010)

Otro punto que se debe tomar en cuenta, es la forma errada en que el comunicador da un mensaje, para tener una buena comunicación, no solo es entregarlo sino también hacer que se entienda, mediante una comunicación clara.

De la misma forma, la comunicación comprende dos aspectos: la comunicación interpersonal, la cual se da entre dos o más persona, y la comunicación organizacional, donde se desarrollan roles, patrones y otros sistemas de comunicación que se realizan dentro de una organización. Ambos tipos de comunicación son de importancia para los altos ejecutivos.

Por último, de acuerdo a Robbins & Coulter (2010), define: “los diferentes flujos comunicación organizacional son: la comunicación hacia abajo, hacia arriba, horizontal y diagonal”, como podemos observar:

TABLA 2

Flujos de comunicación organizacional

Comunicación hacia abajo	Comunicación que fluye de los gerentes a los empleados. Se usa para informar, dirigir, coordinar y establecer metas, también para describir las tareas de sus trabajadores en sus puestos, informar políticas y procedimientos organizacionales.
Comunicación hacia arriba	Comunicación que fluye de los empleados a los gerentes. Mantiene a los gerentes alerta acerca de cómo se sienten sus trabajadores en su trabajo, con compañeros y la empresa en general, buscando mejorar la forma en que se desarrollan las cosas.

Comunicación horizontal	Comunicación que se da entre los empleados en un mismo nivel organizacional. En el ambiente dinámico de hoy, con frecuencia se necesita conocer la situación para facilitar coordinaciones y ahorrar tiempo.
--------------------------------	--

Comunicación diagonal	Comunicación que cruza áreas de trabajo y los niveles organizacionales. Por ejemplo, si un analista tiene un problema o duda, se comunica directamente con su superior llevando a cabo una comunicación diagonal.
------------------------------	---

Nota (Robbins & Coulter; 2010)

El motivar es un proceso administrativo el cual consiste en influir sobre la conducta de las personas, esto basado en el conocimiento “qué hace que la gente funcione”. La motivación y el motivar hablan acerca del rango de la conducta humana: los actos reflejos, por ejemplo, un estornudo o parpadeo y las costumbres adquiridas, cepillares los dientes o la forma de escribir.

(Stoner, Freeman, & Gilbert; 1996)

Asimismo, al hablar de motivación nos referimos a los procesos por los que un individuo pasa en su deseo para lograr alcanzar objetivos organizacionales, esto condicionado con el esfuerzo de satisfacer una necesidad individual. La motivación en general se refiere al esfuerzo realizado para lograr un objetivo, pero también habla sobre objetivos organizacionales los cuales se enfocan en el comportamiento respecto al trabajo. Esta definición muestra tres elementos clave: esfuerzo, objetivos organizacionales y necesidades.

(Robbins & Coulter, 2010)

En concepto, el esfuerzo es un impulso y una persona motivada se esfuerza mucho, sin embargo los niveles altos de esfuerzo pueden no determinar un desempeño totalmente favorable, este se debe canalizar en una dirección

que brinde un beneficio a la empresa; por lo tanto, debe considerarse la calidad del esfuerzo realizado. La clave para poder alcanzar los objetivos organizacionales es un esfuerzo congruente. Por último, podemos decir que la motivación es un proceso de satisfacción de necesidades.

Actualmente no se ha llegado un consenso claro en relación a la definición del liderazgo, existe una gran cantidad de definiciones sobre liderazgo, casi tantas como el número de personas que han intentado descifrarlo.

Con frecuencia el liderazgo y la dirección son consideradas lo mismo. Bien es sabido que aquel gerente que sea más efectivo, será considerado también un líder efectivo, donde dirigir es una función esencial, más que dirigir se debe administrar, como en un capítulo anterior se mencionó, se requiere una planeación cuidadora y se debe establecer una estructura organizacional que ayude a alcanzar las metas de los trabajadores y ayude también a integrarlos lo más posible.

(Koontz, Weihrich, & Cannice; 2012)

Según Hitt, Black, & Porter (2006), define: “El liderazgo es un proceso interpersonal que incluye aquellos intentos de influir sobre otras personas para poder alcanzar una meta en común. Así, podemos decir también que el liderazgo es un proceso de influencia social”.

Deben tomarse en cuenta tres factores para poder una idea más completa de cómo desarrollar un proceso denominado: “locus del liderazgo “estos factores deben interactuar unos con otros, esto junto a una serie de características y conductas. Cada uno de estos elementos esta interrelacionado, influye y es influenciado por sus otras variables, un cambio afectaría la forma en que interactúan entre sí.

Cada una de estas variables produce un efecto, en el proceso de liderazgo básico, el cual examinaremos en los siguientes párrafos. Empezaremos definiendo al líder, en específico, hablaremos de su conducta, habilidades, y rasgos.

Los rasgos son un complemento que los líderes traen consigo para el desarrollo de sus funciones administrativas, es decir que estos son una característica que tienen innatamente como personas. Los rasgos de los líderes de acuerdo a estudios científicos ha tenido altibajos acerca del papel que desarrollan al aplicarse a funciones administrativas.

(Hitt, Black, & Porter; 2006)

Se consideraba que los líderes eran personas que heredaban ciertos rasgos que los diferenciaban del resto de sus seguidores, esto a principios del siglo XX. Por ello en ese entonces se pensaba que los líderes “nacían” para desarrollar este rol y que no se “hacían”; sin embargo y al transcurrir el tiempo esa teoría fue descartada ya que fue difícil comprobar si estos rasgos era efectivamente natos en las personas y no aprendidos en el tiempo. En consecuencia en años posteriores la investigación se dirigió a

identificar cuáles eran rasgos y cuales eran características del líder, tales como su habilidad como orador, el predominio en escena y la autoestima, puntos que de alguna manera podían diferenciar a los líderes natos de quienes no lo eran.

No obstante, podemos actualmente ver, que si bien existen rasgos en un líder, esto no garantiza de forma confiable la presencia de un líder eficaz, pero sí aumentan las posibilidades de que lo sea. Entre los rasgos que encontramos para poder predecir que se desarrollará un liderazgo eficaz destacamos la motivación que tiene este para liderar y alcanzar una meta, la integridad y honestidad con que trabaja, la confianza en si mismo para desarrollar sus actividades y la madurez emocional para afrontar diferentes situaciones que pueda atravesar.

Dentro de un entorno incierto en estos días, se considera importante para los líderes la construcción de confianza y la credibilidad que tengan. Si hablamos de confianza esta supone una característica de extrema fragilidad para el líder y su entorno. Qué es confianza y credibilidad más específicamente y porque son importantes, para analizar la forma en que los líderes pueden utilizar estas herramientas debemos primero definir las.

Si hablamos de credibilidad esta está compuesta por honestidad, esta es la principal característica de un líder admirado y reconocido, es primordial para el liderazgo. Si se ha de seguir a alguien por voluntad propia, lo que uno primero desea es asegurarse de que ese alguien merece su confianza.

Otras características en ellos es que son inspiradores y competentes, capaces de comunicar su seguridad y entusiasmo a su entorno. De esta manera las personas juzgan a un líder, por su capacidad de honestidad, competencia ante diversas situaciones y su habilidad para inspirar.

(Kouzes & Posner; 1993)

La confianza y la credibilidad son conceptos que están estrechamente relacionados, de hecho ambos términos se usan de forma indiferente. Podemos definir la confianza como una afirmación de carácter, integridad y como una habilidad nata en los líderes. Aquellas personas que confían en un líder están dispuestos a seguirlo y a afrontar las acciones que su líder realice porque tienen la confianza de que nadie se aprovechará de sus intereses y derechos. De acuerdo a algunas investigaciones se han definido cinco dimensiones que conceptualizan a la confianza.

En la actualidad la tendencia hacia el empowerment, facultad de toma de decisiones y equipos autoerigidos, he reducido notablemente los mecanismos de control tradicionales a través de cuales se monitoreaban a los trabajadores. Si observamos que un equipo de trabajo tiene libertad para programar sus propias tareas de trabajo, evaluar su desempeño, inclusive tomar decisiones propias en lo que concierne a la contratación de empleados, podemos decir que la confianza está en un punto crítico, ya que los trabajadores deben confiar en sus gerentes para esas toma de decisiones, tomando en cuenta que de ellos tendrán un trato justo, así también los gerentes deben de confiar en sus trabajadores sabiendo que cumplirán los trabajos encomendados.

En este punto, los líderes también deben orientar a otros trabajadores que quizás no integren su grupo de trabajo inmediato, lo que podemos llamar, equipos multifuncionales, los cuales pueden encontrarse en otras áreas, que trabajan para proveedores o clientes, entre otros.

1.2.7 ORGANIZACIÓN

A menudo se dice que aquellas personas capaces suelen lograr hacer que un patrón organizacional genere buenos resultados. Inclusive algunas personas consideran y afirman que identificar esto dentro de una empresa es positivo, en la medida en que refuerza el trabajo en equipo, ya que consideran que se debe de cooperar para alcanzar objetivos. No obstante, aquellas personas capaces y que deseen colaborar, sin duda lo harán, trabajando en forma conjunta y de manera eficaz, ya que cada colaborador sabe el papel que desempeña dentro de su equipo, y lo que implica la importancia del desarrollo de su parte para unirla al resto del trabajo.

(Koontz, Wehrich, & Cannice; 2012)

Organizar, es el proceso a través del cual se ordena , distribuye el trabajo, se define a la autoridad e identifican los recursos dentro del equipo de trabajo de la empresa, de forma que a través de estos, se puedan alcanzar los objetivos establecidos por la organización.

(Stoner, Freeman, & Gilbert; 1996)

Según esta definición a través de la organización se estipula la división del trabajo y la organización estructural requerida para un buen

funcionamiento. En conjunto con sus herramientas y principios, se establece el grado de autoridad de entre sus miembros y la responsabilidad de cada uno, así también se establecen y delegan las funciones, deberes y las dependencias dentro del grupo.

La estructura organizacional es definida como la suma de las estructuras en las cuales una empresa divide sus labores en diferentes tareas y luego las coordina.

Se define así al diseño organizacional como: “Un proceso a través del cual se evalúa la estrategia organizacional y los requerimientos ambientales para establecer una estructura adecuada, esta es conocida regularmente como “organigrama”. Estos “organigramas” son gráficos a través de los cuales se estructura mediante recuadros etiquetados y líneas de conexión las relaciones que existen dentro de la organización, diferenciando el nivel de autoridad de sus miembros.

(Hitt, Black, & Porter; 2006)

Si bien es cierto, los organigramas constituyen los aspectos fundamentales de la estructura de una organización, esta no representa lo mismo que una estructura organizacional. Al igual que la estructura anatómica de una persona es más compleja que lo que se puede ver, una estructura organizacional es de la misma forma más complicada de lo que un organigrama puede describir. Para poder interpretar de forma correcta un organigrama, se debe tener conocimiento claro sobre los principios de la estructura y y el diseño de la misma, estos son puntos clave, claro que al

mismo tiempo no se deben descuidar los aspectos estructurales de la organización, los cuales pueden no ser visibles pero no por ello dejan de ser importantes y se deben considerar.

(Hitt, Black, & Porter; 2006)

Según Hitt, Black, & Porter (2006), define: “el diseño organizacional se define como un proceso a través del cual se evalúan las estrategias de una organización y las demandas de la estructura, para establecer una adecuada estructura organizacional”.

Los elementos del proceso de diseño organizacional de las empresas son los siguientes:

La *diferenciación* es el punto en el que se diferencian las actividades de las sub-actividades, las cuales son desarrolladas por personas con diferentes habilidades, este elemento del proceso organizacional tiene como finalidad especializar los conocimientos ya adquiridos y mejorar habilidades de los especialistas.

La *integración* es el medio a través del cual diferentes partes de la empresa cooperan entre sí e interactúan buscando alcanzar un objetivo en común. El objetivo principal de este elemento es que de forma inherente favorece a la unión de las diferentes áreas junto con sus respectivos trabajadores, buscando así alcanzar objetivos.

La *formalización*, aquí vemos la forma en cómo dar equilibrio a la diferenciación como a la integración de personas y el desarrollo de sus actividades. Para poder tomar mejores decisiones, tener una mejor comunicación y control se debe de pensar en formalizar la estructura y sus sistemas. El buen uso de estos mecanismos puede ayudar a diferenciar las actividades unas de otras así como también a los trabajadores que las realizan, al mismo tiempo muestra la forma en como unir las para alcanzar determinados objetivos. Si bien todas las organizaciones tienen que valerse de diferenciación e integración, estos son términos diferentes los cuales aportan a la formalización del desarrollo de actividades de la empresa.

Aunque usualmente la mayoría de empresas están formalizadas, existe una cantidad de empresas con cierto grado de informalización, esta última aunque difiere de la primera y no es oficial, dentro de su organización existe comunicación, se toman decisiones y existe control en sus funciones, es decir funciona como cualquier empresa formalizada, pero por su informalidad, sus organigramas no suelen presentar estas estructuras informales para la toma de decisiones, comunicación y control, las cuales, no obstante, son parte del desarrollo cotidiana de la administración de la organización.

También es importante la categoría de la distribución centralizada o descentralizada, estos términos se refieren al punto donde se toman las decisiones, sea en niveles superiores o inferiores.

La cantidad de trabajadores dentro de una organización podría restringir el tamaño de la empresa y sus actividades, si no fuera la técnica de departamentalizar las áreas. El unión de actividades y personas en diferentes departamentos permite extender la organización hasta un grado indefinido. No obstante, los departamentos se diferencian en lo referente a los modelos básicos utilizados para concentrar las distintas acciones.

(Weihrich, & Cannice; 2012)

Por otra parte cabe destacar que no existe una forma recomendable de departamentalizar una organización y a sus situaciones que sea cien por ciento aplicable. Los gerentes y responsables deben identificar qué le conviene más a su empresa de acuerdo a su situación actual, qué trabajos deben de realizar y cómo deben de hacerse, quiénes deben de llevarlos a cabo, la tecnología que emplearán para su desarrollo, el público al cual se dirigirán y otros factores tanto externos como internos.

1.2.8 SUPERVISIÓN EMPESARIAL

El directivo de más alto rango debe de estar consciente de las tareas que realiza cada uno de sus trabajadores dentro de su organización ya que todo el equipo se dirige al cumplimiento de objetivos ya establecidos, esto se se conoce como supervisión o control.

El control es el medio por el cual los altos directivos pueden medir el desempeño de sus trabajadores con el fin de asegurarse que los objetivos

trazados y los planes planteados se cumplan. El control y la planeación están estrechamente ligados.

(Koontz, Weihrich, & Cannice; 2012)

Por otro lado se define al ejercicio de control como aquel proceso que ayuda a garantizar que todas las tareas realizadas concuerden con el cronograma de actividades ya establecido, así también permite que los altos directivos puedan monitorear el trabajo de sus subordinados, medir la eficacia, su organización, planificación y dirección.

(Stoner, Freeman, & Gilbert; 1996)

El proceso de control es la es la tarea que todo directivo debe cumplir, desde el presidente de la compañía hasta los supervisores. Algunos ejecutivos especialmente los de los niveles más bajos olvidan que este proceso es responsabilidad de todos, ya que ejercer control es un deber principal dentro de la empresa para poder alcanzar objetivos y cumplir fielmente con el cronograma ya establecido. Aunque el proceso de control varía de acuerdo a quienes se controla, este proceso debe aplicarse a todos los niveles de la organización en todas las áreas.

Gracias a la función de control, un gerente puede mantener a su equipo trabajando en orden. En la actualidad varias empresas están buscando la forma de darle mayor atributo al proceso de control.

Los factores importantes para poder llevar un buen proceso de control, son el tiempo y las relaciones. En este punto los administradores deben preocuparse por como llevan el control de su empresa, medición de tiempos, y la organización de las relaciones de su equipo, ya que no en todos los casos resultan de la forma en que se planearon.

Según (Rubio Domínguez, 2006), define: “la gerencia debe estar pendiente de cualquier cambio que ocurriese dentro de la gestión organizacional, debe emplear todos los medios necesarios en caso se produjeran, generando un beneficio propio, a sus clientes y la sociedad”.

La comisión debe tener un excelente control de las funciones, para poder corroborar que el trabajo esté bien hecho se realice dentro de los tiempos establecidos se debe de seguir las actividades realizadas muy de cerca.

Las técnicas y los procedimientos de control son básicamente los mecanismos para hacer efectivo los procedimientos de oficina, la moral, la calidad del producto y el resto de funciones.

El proceso de control comprende los siguientes elementos: **Establecer estándares:** dentro de este punto, el primer paso a realizarse es la elaboración de planes. No obstante de acuerdo a la variabilidad y complejidad de que los administradores no pueden estar presentes y vigilar todo, este debe estandarizar sus labores, donde por estandarizar podemos definir como son simples criterios de desempeño, evaluar resultados: De la misma forma que los demás factores del proceso de control, la medición es

también un proceso repetitivo y que debe realizarse de forma constante, la frecuencia con la que se mida, se deberá al tipo de actividad que se desarrollara y al grado de complejidad de la misma. Si bien es cierto el administrador debe estar atento y ser provisorio, puede existir la posibilidad de que surja cualquier eventualidad fuera del plan, en este punto debe ser capaz de detecta a tiempo estos hechos y determinar si los resultados están dentro de los parámetros establecidos: En varios aspectos, este es el paso más fácil del proceso de control, asumimos que las dificultades han sido superadas en las primeras etapas. Por últimos se miden los resultados obtenidos con los resultados esperados, si estos están dentro de los estándares esperados el gerente puede asumir que todo se encuentra bajo control. Si hablamos de tomar medidas correctivas: debe estar estandarizado bajo la estructura de la empresa. Si medimos el desempeño de acuerdo a ello, será más sencillo corregir las faltas. Estas se pueden identificar dentro de la asignación de las tareas asignadas a los trabajadores, siendo más fácil para los administradores de ubicarlas y corregirlas.

(Koontz, Weihrich, & Cannice; 2012)

Podemos medir desempeño real o esperado a través de los estándares. Mediante una operación sencilla de observación un administrador podría ejercer control sobre el desarrollo de las actividades de los trabajadores. No obstante el trabajo de una administrado no solo se resume en estar supervisad y controlando, sino que también desarrolla otras actividades exigidas por su puesto, por ello solo puede dedicarle cierta cantidad de

tiempo a algunas tareas y observar que estos se desarrollen según los planeado.

Se considera que los puntos que deben de tomarse en cuenta ante una situación crítica son aquellos que limitan en mayor medida el plan establecido. Los estándares ayudan a los administradores a manejar mejor a su grupo de trabajadores, maximizando su grado de autoridad, mejorando la comunicación y minimizando los costos.

(Koontz, Weihrich, & Cannice; 2012)

Como ya lo mencionamos consideramos estándares a todo aquello que pueda ayudar a medir el desempeño real o el esperado, tales como: objetivos, metas, políticas, programas de planeación, procedimientos, presupuestos, entre otros.

“El desempeño es el resultado final de una actividad”. Ya sea por ejemplo que dicha actividad signifique horas de práctica antes de un concierto, o de una competición de carrera, o llevar a cabo actividades laborales eficientemente como le sea factible, el desempeño es lo que resulta de esa actividad.

(Robbins & Coulter; 2010)

Los altos directivos se preocupan por el desempeño de sus trabajadores y el resultado del desarrollo de sus actividades dentro de la empresa, es un concepto multifacético, pero la gerencia debe tener en cuenta los factores

que favorecen a este desempeño. Después de todo, no es probable que quieran (o pretendan) que tengan un bajo desempeño, al contrario ellos buscan que sus equipos de trabajo puedan alcanzar altos niveles de trabajo.

Todos los altos directivos deben estar al tanto de que medidas los informaran mejor acerca del desarrollo del trabajo de su empresa. Por ello, los medios que deben ser utilizados para medir el desempeño organizacional incluyen: la productividad organizacional, la efectividad organizacional y los rangos de la industria.

(Robbins & Coulter; 2010)

Tabla 3

Medidas utilizadas para medir el desempeño organizacional

Productividad organizacional	Al hablar de productividad nos referimos a la cantidad de bienes o servicios producidos dividida entre los insumos necesarios para generar ese resultado. Las organizaciones y las unidades de trabajo desean ser productivas, desean producir mayor cantidad de bs. y ss. con menos insumos. La producción se mide por las ganancias que recibe una empresa cuando se venden sus bs. Los insumos se miden por costos de adquirir y transformar recursos en resultados.
Efectividad organizacional	La efectividad organizacional es una medida de la idoneidad de las metas organizacionales y de qué tan bien se están cumpliendo dichas metas. Eso es lo esencial para los gerentes y es o que da la pauta para las decisiones administrativas al momento de diseñar estrategias, actividades laborales y coordinar el trabajo con los empleados.
Clasificación de la industria y la compañía	Examinar las clasificaciones es una manera de los gerentes de medir el desempeño organizacional. Se determinan por medidas específicas que son diferentes para cada lista, estas proporcionan a los gerentes un indicador de qué tan bien está trabajando su equipo en comparación de otras empresas.

Nota: Robbins & Coulter (2010)

1.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.

Administración por objetivos: Proceso de institución de acuerdos mutuos respecto a los objetivos y el uso de los mismo para evaluar el desempeño de los trabajadores. (Ñaña Baquerizo, 2014)

Administración: Es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales y técnicos, pretende alcanzar de forma óptima los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad. (Universidad Regional de Zinacatepec, 2001)

Administrador: Un administrador dentro de una empresa es aquel que se encarga de solucionar problemas, evalúa los recursos, planifica su aplicación, desarrolla estrategias, efectúa diagnósticos situacionales, Ext. (Chavez Flores, 2017)

Análisis FODA: Es una técnica de la planeación estratégica que ayuda a crear o reajustar una estrategia, sea esta de negocios, mercadotecnia, comunicación, relaciones públicas, etc., el cual permitirá crear un cuadro situacional de la empresa u organización en tiempo real; permitiendo, de esta forma, conseguir un diagnóstico preciso que permita una toma de decisiones concordante con los objetivos y políticas establecidas por la empresa. (Gámez Escobar, 2010)

Canales de comunicación: Un canal de comunicación es un medio a través del cual corre un determinado mensaje. Atraviesa un proceso el cual delimita que el mensaje es formal y cual informal. Donde los canales formales transmiten mensajes que se vinculan con las actividades relacionadas con los puestos de los miembros de la empresa directamente. (Mckay, 2016)

Comunicación: La comunicación es un proceso donde se emiten diferentes de señales (sonidos, gestos, señas, etc.) esto con la intención de dar a conocer un mensaje en específico. Para que la comunicación tenga éxito, el receptor debe tener las habilidades suficientes para poder decodificar el mensaje y así pueda interpretarlo. (Rosado Sotomayor, 2016)

Delegación de autoridad (empowerment): Básicamente se capacita para luego delegar autoridad y poder a los trabajadores y transmitirles el sentimiento de que son amos de su propio trabajo. (Tovar Chumpitaz, 2017)

Departamentalización: Proceso a través del cual dentro de una organización se agrupan a personas de acuerdo a la realización de actividades, similitud de funciones u otra característica, en un principio se divide el trabajo por tareas logrando una especialización que permitirá obtención de ganancias de productividad. (Nunes, 2016)

Desarrollo de mercado: Productos y/o servicios ya ofrecidos se introducen a nuevos mercados o zonas geográficas. (Díaz, 2009)

Desarrollo de producto: A través de una mejora en el servicio o producto ofrecido o el desarrollo de nuevos, en esta etapa se busca maximizar la cantidad de ventas. (Blanc Fleisman, 2002)

Desinversión: Es la venta parcial o de una división de una empresa. (Mastrantonio Ramos, y otros, 2016)

Dirección: Influencia sobre los integrantes de un equipo de trabajo, para que puedan llevar a cabo tareas ya establecidas. (Benavides, 2015)

Diversificación no relacionada: Insertar nuevos servicios y/o productos no relacionados con los ya existentes. (Díaz Chavarría, Universidad de la Salle, 2016)

Diversificación relacionada: Insertar nuevos servicios y/o productos relacionados con los ya existentes. (Díaz Chavarría, Universidad de la Salle, 2016)

Efectividad organizacional: Medición del alcance de las metas u objetivos de la empresa verificando estas puedan lograrse. (Stephen P. Robbins Mary Coulter, 2012)

Equipo de trabajo: Conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a sus habilidades y/o competencias, para poder alcanzar un determinado objetivo bajo la dirección de un superior, este conjunto de personas se

identifican por tener habilidades que se complementan entre sí, se comprometen con un propósito y son responsables de su desarrollo (Sanchez Angeles, 2014)

Estándar: Un estándar es un conjunto de parámetros que debe de cumplir el producto y/o servicio ofrecido, procedimientos o investigaciones que testifiquen ser concurrentes con el servicio/producto en sí. Un estándar ofrece una serie de beneficios, genera ámbito laboral estable, calidad en beneficio del consumidor final. (Hernández Briones, 2015)

Estrategia corporativa: Determina en qué negocio deberá entrar una empresa o especifica en cual desea entrar y qué es lo que debe hacer para lograrlo. (Valera, 2015)

Estrategia de competitividad. Determina la forma en que una empresa va a competir en su negocio. Para una empresa pequeña con una sola línea de negocio y que aún no se ha diversificado en productos y/o mercados diferentes, esta estrategia explica la forma en que debe de competir dentro de su mercado actual. (Stephen P. Robbins Mary Coulter, 2012)

Estrategia de crecimiento: a través de esta estrategia, una empresa extiende la cantidad de mercados atendidos o los productos ofrecidos, sea este a través de su negocio actual o uno nuevo. (Stephen P. Robbins Mary Coulter, 2012)

Estrategia de estabilidad: Estrategia corporativa a través de la cual una empresa continúa haciendo lo que hace. (Stephen P. Robbins Mary Coulter, 2012)

Estrategia de renovación: Busca minimizar o detener la caída del desempeño de la empresa. (Stephen P. Robbins Mary Coulter, 2012)

Estrategias: Establecimiento de objetivos a largo plazo, elección de acciones y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos. (A., 1954)

Estructura organizacional: A través de este se despliegan las divisiones, agrupaciones coordinadas de la empresa dentro de una estructura. Desde un punto de vista más profundo, comprende una la estructura formal (aquí se incluye todo lo que ha sido estipulado por la empresa), como una estructura informal (esta nace en medio de la interacción de los miembros de la empresa con la situación externa de su empresa) dando como resultado una estructura organizacional. (Sandino Potosme, 2011)

Gestión empresarial: La gestión empresarial está relacionada al cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión de la empresa; tal como lo establece la gestión empresarial moderna. (Barbarán Barragán, Lima 2013)

Integración hacia adelante: Incrementar el control sobre los proveedores o distribuidores, o apropiarse de ellos. (Universidad Privada Antenor Orrego, 2017)

Integración hacia atrás: Incrementar el control sobre los proveedores o distribuidores de otra empresa, o apropiarse de ellos. (Universidad Privada Antenor Orrego, 2017)

Integración horizontal: Busca apropiarse de la competencia o aumentar el control sobre ellos a través del uso de estrategias. (Universidad Privada Antenor Orrego, 2017)

Jerarquía: Modelo de una estructura organizacional que está constituida de varios niveles, donde encontramos al gerente en la cima (o gerentes) puesto de mayor nivel, quien es responsable de velar por todas las operaciones que realiza la empresa, los directivos de menor rango se encuentran en los diversos estratos descendentes de la estructura. (Finch Stoner, Edward Freeman, & Gilbert, 1996)

Liderazgo: Proceso a través del cual se dirige e influye en actividades relacionadas con las tareas de los miembros de un equipo de trabajo. (Finch Stoner, Edward Freeman, & Gilbert, 1996)

Liquidación: Es la venta de todos los activos de la organización por su valor perceptible. (Finch Stoner, Edward Freeman, & Gilbert, 1996)

Metas: Es un fin el cual una empresa busca alcanzar; algunas empresas cuentan con más una meta; son elementos fundamentales de la organización. (Finch Stoner, Edward Freeman, & Gilbert, 1996)

Misión: Identifica todas las tareas básicas que realiza una organización o cualquiera de sus departamentos. (Finch Stoner, Edward Freeman, & Gilbert, 1996)

Motivación: Factores conductuales que canaliza una persona sobre otra y la sostiene buscando influir en uno. (Finch Stoner, Edward Freeman, & Gilbert, 1996)

Objetivos: Se identifican los beneficios que desea tener la empresa en un plazo determinado de un año a efectos de alcanzar metas que se plantean. (Finch Stoner, Edward Freeman, & Gilbert, 1996)

Organigrama: Estructura de la organización, a través de ella se revelan las funciones, departamentos o los puestos de las organizaciones, así como también la relación de una con la otra. (Finch Stoner, Edward Freeman, & Gilbert, 1996)

Organización: Proceso a través del cual se ordena y distribuye el trabajo, la autoridad y los recursos entre los diferentes participantes de una empresa, de manera que puedan alcanzar los objetivos determinados por la empresa. (Finch Stoner, Edward Freeman, & Gilbert, 1996)

Penetración de mercado: Busca que dentro del mercado actual a través de mayores esfuerzos de marketing exista una mayor colaboración de productos y/o servicios presentes. (Cordona, 2016)

Planeación estratégica: Análisis de la situación actual de la empresa y de lo que le espera más adelante, establecer la dirección de la empresa y desarrollar medios para alcanzar la misión. (Universidad del Oriente - Puebla, 2012)

Planeación: Para establecer las metas en los planes de acción que van a alcanzarse. (Carrillo Batres, 2012)

Planes estratégicos: son estipulados por los altos directivos de la empresa, definen los objetivos generales. Los planes estratégicos describen las relaciones de los trabajadores dentro de la empresa y de los de otras empresas. (Soriano Colchado, 2015)

Planes operacionales: Están representados por los trabajadores dentro de una empresa. Comprende todos los detalles para poder implementar los planes estratégicos en las actividades diarias de la empresa. (Soriano Colchado, 2015)

Políticas: Son afirmaciones que los gerentes establecen para la toma de decisiones, asegurándose que estas se desarrollen dentro de ciertos límites; casi nunca requieren de la toma de una acción, su finalidad es orientar a que se comprometan en seguir la decisión que tomaron. (Aguilar Quintero, Camacho Bermúdez, & Ramírez Arteaga, 2016)

Productividad: Muestra que tan competitiva es una empresa, esto es posible medirse a través indicadores de eficiencia, así como el sistema operacional. (Finch Stoner, Edward Freeman, & Gilbert, 1996)

Recorte de gastos: Reorganización, se realiza a través dela reducción de costos y medios activos, con el fin de restituir la caída de las ventas y utilidades. (Díaz, 2009)

Recursos humanos: grupo de personas con las que cuenta una empresa (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de índole) para desarrollar y ejecutar de forma correcta las actividades, acciones y tareas que deben ejecutarse y que han sido requeridas a dichas personas. (Cabrera Toscano, 2016)

Supervisión: Corrige y mide las tareas a realizarse de acuerdo a lo planeado.. (Carpio, 2006)

Visión: Es a donde la empresa espera llegar, y se ve en los próximos años, como busca ser reconocida de acuerdo al crecimiento de la misma, buscando lograra estabilidad y permanencia a través del tiempo. (Carreto, 2012)

1.4 HIPÓTESIS.

2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL

H1= La planificación influye en la gestión de la empresa ELECTROSUR de la región de Tacna

H0= La planificación no influye en la gestión de la empresa ELECTROSUR de la región de Tacna

2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Hipótesis Específica 1

H1: la planificación de la empresa ELECTROSUR de la región de Tacna; es alta.

H0: la planificación de la empresa ELECTROSUR de la región de Tacna; es baja

Hipótesis Específica 2

H1: la gestión de la empresa ELECTROSUR de la región de Tacna; es eficiente

H0: la gestión de la empresa ELECTROSUR de la región de Tacna; es deficiente.

1.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

La Operacionalización de variables se detalla en la tabla siguiente:

Tabla 4

Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION	ESCALA DE ACTITUDES (LIKERT)
Variable Independiente PLANIFICACIÓN	1. Objetivos estratégicos	1. Trazan objetivos exigentes 2. Son objetivos alcanzables 3. Los objetivos son claros	Ordinal	Siempre (5) La mayoría de veces (4) Algunas veces si algunas veces no (3) Rara vez (2) Nunca (1)
	2. Estrategia empresarial	1. Implementan valores empresariales 2. Tienen una vision compartida 3. Tienen propuesta de valor de empresa		
	3. Visión estratégica	1. Liderazgo 2. Capacidad de innovación 3. Creatividad		
Variable Dependiente GESTIÓN	1. Dirección empresarial	1. Acciones motivacionales 2. Políticas de eficiencia 3. Lineamientos de productividad	Ordinal	Siempre (5) La mayoría de veces (4) Algunas veces si algunas veces no (3) Rara vez (2) Nunca (1)
	2. Organización interna	1. Se rigen por organigrama 2. Tienen definido las funciones 3. Identifican responsabilidades trabajadores		
	3. Supervision de acciones	1. Monitorean los trabajos de trabajadores 2. Monitorean las metas establecidas 3. Registran los resultados del monitoreo		

Elaboración: Propia

CAPÍTULO II METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Investigación aplicada en vista que se pretende aplicar los conocimientos que se adquieren sobre la Planificación y Gestión empresarial, en la empresa de suministro de energía eléctrica ELECTROSUR de la región de Tacna

1.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

Transversal; Para el desarrollo de la tesis, se realizara una sola medición de cada variable y se procederá a su descripción

1.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Investigación Correlacional; porque mediremos la relación entre dos variables y explicaremos esa relación.

1.4 METODO DE INVESTIGACIÓN

El método que emplearemos es el método de investigación científico.

1.5 POBLACIÓN

3.1.1. POBLACIÓN O UNIVERSO (N)

Para la realización de la investigación se tomara la población, es decir N° 163 empleados de ELECTROSUR.

1.6 TÉCNICAS DEL PROCESAMIENTO DE DATOS

Para la recolección de datos se usarán el Software estadístico SPSS, versión 18,0, El Excel de Microsoft Windows.

Como instrumento de medición para datos cuantitativos, se hará uso de; Cuestionario; Incluirán preguntas cerradas en un contexto de entrevista personal.

La Escala de medición de actitudes: Se usará el escalamiento de Likert, de acuerdo al siguiente contexto de categorías:

Siempre (5)

La mayoría de veces (4)

Algunas veces sí, algunas veces no (3)

Rara vez (2)

Nunca (1)

Para el análisis de información de la tesis, se usará la inferencia estadística, las pruebas de hipótesis que tendrán que realizarse utilizando los modelos Z, t, chi cuadrado y F. Si va a recurrir el uso del programa SPSS

Se procederá a realizar una encuesta piloto, con su respectiva validación y luego la encuesta definitiva. También se tendrá la opinión de 03 expertos sobre el instrumento estadístico.

1.7 VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

Se aplicó Alpha de Cronbach (de valores comprendidos entre 0 y 1; que implica que mientras más cercano a 1 el cuestionario es más confiable), reflejada en la siguiente fórmula, donde $k = n_0$ de preguntas del cuestionario y $S^2 =$ Varianza de las respuestas a cada pregunta o ítem:

Se planteó para un mejor análisis de la Planificación de la empresa ELECTROSUR S.A. de la ciudad de Tacna, una Escala de Valoración, para lo

cual se utilizó la Escala de Likert (cuyos valores oscilan entre de 1 a 5, de donde el valor 5 = Muy permanente con lo expresado en el ítem y el valor 1 = nada con lo expresado en el ítem).

En la tabla siguiente se plasma la relación de cada uno de los ítems del cuestionario aplicado en el presente trabajo de investigación con el indicador respectivo, de donde:

TABLA N° 5 Indicador-Ítem planificación

VARIABLE	INDICADORES	ÍTEMS
PLANIFICACIÓN	Objetivos estratégicos	a, b
	Estrategia empresarial	c, d
	Visión estratégica	e, f

Fuente: Encuestas

Elaboración: Propia

También se planteó para un mejor análisis de la Gestión Empresarial de la empresa ELECTROSUR S.A. de la ciudad de Tacna, una Escala de Valoración, para lo cual se utilizó la Escala de Likert (cuyos valores oscilan entre de 1 a 5, de donde el valor 5 = Muy permanente con lo expresado en el ítem y el valor 1 = Nada con lo expresado en el ítem).

En el cuadro siguiente se plasma la relación de cada uno de los ítems del cuestionario aplicado en el presente trabajo de investigación con el indicador respectivo, de donde:

TABLA N° 6 indicador –Ítem gestión empresarial

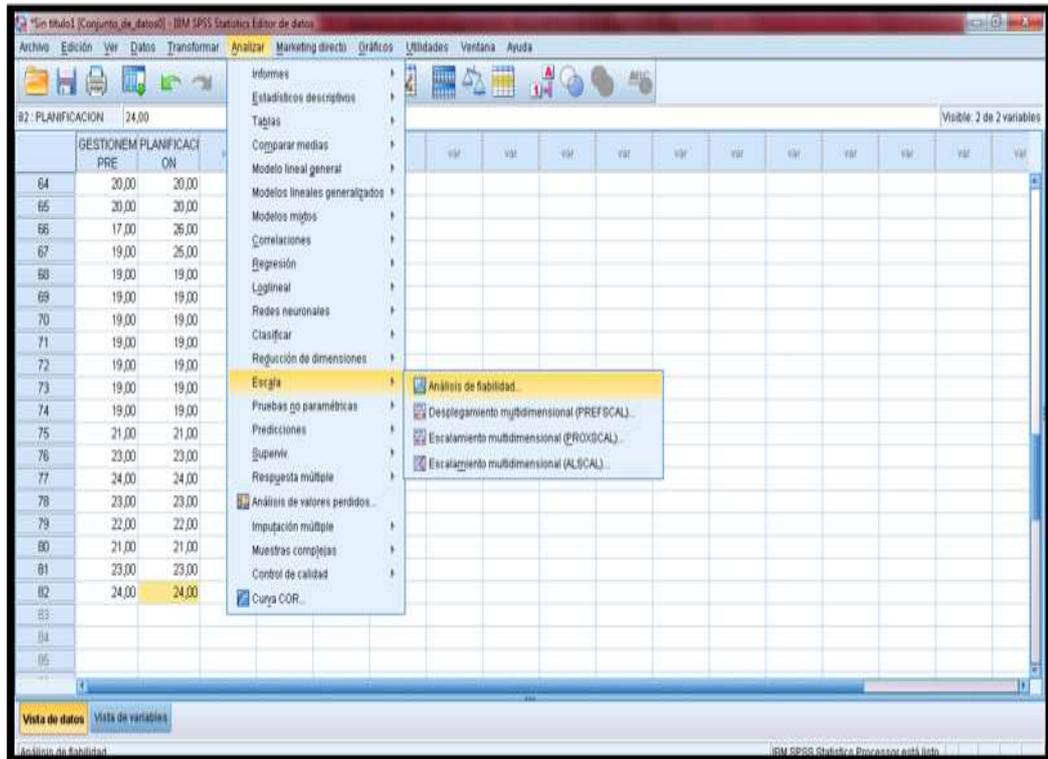
VARIABLE	INDICADORES	ÍTEMS
GESTIÓN EMPRESARIAL	Dirección empresarial	a, b
	Organización	c, d
	Supervisión de acciones	e, f

Fuente: Encuestas

Elaboración: Propia

Para poder validar este instrumento, se procedió a aplicar una encuesta piloto al 50% del total de empleados de la empresa ELECTROSUR S.A. de la ciudad de Tacna, siendo 82 encuestados de la población; asimismo, para el cálculo de este coeficiente se utilizó el programa estadísticos: SPSS v.19, como se puede observar a continuación:

FIGURA N° 1 Contenido de los Resultados de la Encuesta



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaboración: propia

El valor del Estadístico Alpha de Cronbach fue de 0,840 para una muestra piloto de 82 empleados de la empresa ELECTROSUR S.A. de la ciudad de Tacna en estudio cuyo resultado permite concluir que el cuestionario es muy adecuado, pues muestra una consistencia interna de las preguntas que la conforman con 84.00 % de confiabilidad por lo cual se recomienda su aplicación.

TABLA N° 7 Alpha de Cronbach – Cuestionario

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	82	100.0
	Excluidosa	0	.0
	Total	82	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Elaboración Propia

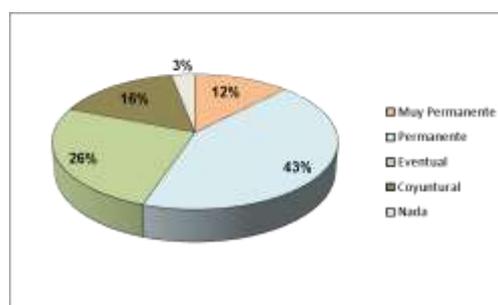
El cuestionario fue aplicado directamente, aclarando aspectos relevantes, y registrando inmediatamente según la respuesta de los encuestados. La encuesta fue aplicada los días entre el 17 y 18 de Noviembre del año 2017.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La fuente de información se encuentra registrado en el Anexo N° 03 para el procesamiento se utilizó el programa SPSS v.20.

4.1. PLANIFICACIÓN.

FIGURA N° 2 ¿Los objetivos que la empresa define están basados en un estudio previo desarrollado en el proceso de planificación?

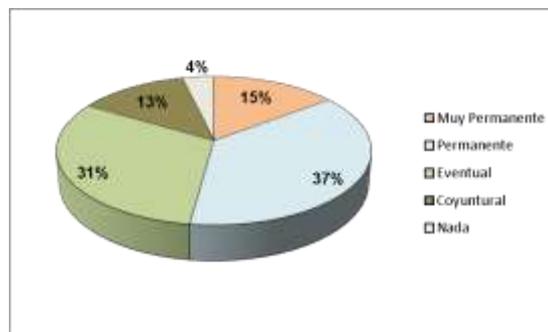


Fuente: Elaboración Propia

El 43% de los encuestados respondió que los objetivos que la empresa define permanentemente están basados en un estudio previo desarrollado en el proceso de planificación, El 26% de los encuestados respondió que los objetivos que la empresa define eventualmente están basados en un estudio previo desarrollado en el proceso de planificación, El 16% de los encuestados respondió que los objetivos que la empresa define coyunturalmente están basados en un estudio previo desarrollado en el proceso de planificación, El 12% de los encuestados respondió que los objetivos que la empresa define muy permanentemente están basados en un estudio previo desarrollado en el proceso de planificación y El 3% de los encuestados respondió que los objetivos que la empresa define nunca están basados en un estudio previo desarrollado en el proceso de planificación.

Esto nos indica que empresa ELECTROSUR S.A. de la ciudad de Tacna los objetivos de la empresa frecuentemente están definidos basándose en un estudio privo desarrollado en el proceso de planificación.

FIGURA N° 3 ¿La empresa diferencia entre distintos tipos de objetivos según jerarquía para poder desarrollar una planificación organizada?

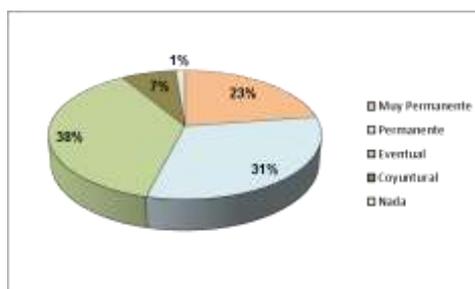


Fuente: Elaboración Propia

El 37% de los encuestados respondió que permanentemente la empresa diferencia entre distintos tipos de objetivos según jerarquía para poder desarrollar una planificación organizada, El 31% de los encuestados respondió que eventualmente la empresa diferencia entre distintos tipos de objetivos según jerarquía para poder desarrollar una planificación organizada, El 15% de los encuestados respondió que muy permanentemente la empresa diferencia entre distintos tipos de objetivos según jerarquía para poder desarrollar una planificación organizada, El 13% de los encuestados respondió que coyunturalmente la empresa diferencia entre distintos tipos de objetivos según jerarquía para poder desarrollar una planificación organizada, y El 4% de los encuestados respondió que nunca la empresa diferencia entre distintos tipos de objetivos según jerarquía para poder desarrollar una planificación organizada.

Esto nos indica que empresa ELECTROSUR S.A. de la ciudad de Tacna frecuentemente diferencia entre distintos tipos de objetivos según jerarquía para poder desarrollar una planificación organizada

FIGURA N° 4 ¿Las estrategias que define la empresa en el proceso de planificaciones permiten desarrollar un proceso de mejora continua?

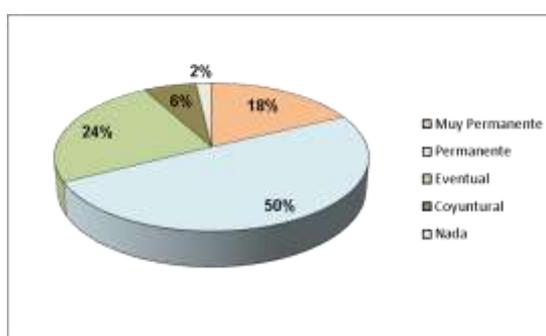


Fuente: Elaboración Propia

El 38% de los encuestados respondió que eventualmente las estrategias que define la empresa en el proceso de planificación permiten desarrollar un proceso de mejora continua, El 31% de los encuestados respondió que permanentemente las estrategias que define la empresa en el proceso de planificación permiten desarrollar un proceso de mejora continua, El 23% de los encuestados respondió que muy permanentemente las estrategias que define la empresa en el proceso de planificación permiten desarrollar un proceso de mejora continua, El 7% de los encuestados respondió que coyunturalmente las estrategias que define la empresa en el proceso de planificación permiten desarrollar un proceso de mejora continua y El 1% de los encuestados respondió que nunca las estrategias que define la empresa en el proceso de planificación permiten desarrollar un proceso de mejora continua.

Esto nos indica que empresa ELECTROSUR S.A. de la ciudad de Tacna frecuentemente las estrategias que se definen en el proceso de planificación permiten desarrollar un proceso de mejora continua.

FIGURA N° 5 ¿Considera que las estrategias que la empresa definen permiten cumplir los objetivos que se han planteado en el proceso de planificación?



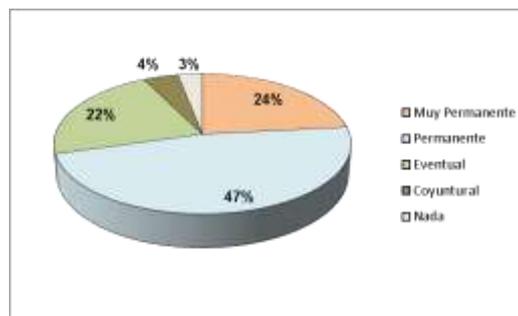
Fuente: Elaboración Propia

El 50% de los encuestados respondió que consideran que las estrategias que empresa define permanentemente permiten cumplir los objetivos que se han planteado en el proceso de planificación, El 24% de los encuestados respondió que consideran que las estrategias que empresa define eventualmente permiten cumplir los objetivos que se han planteado en el proceso de planificación, El 18% de los encuestados respondió que consideran que las estrategias que empresa define muy permanentemente permiten cumplir los objetivos que se han planteado en el proceso de planificación, El 6% de los encuestados respondió que consideran que las estrategias que empresa define coyunturalmente permiten cumplir los objetivos que se han planteado en el proceso de planificación y El 2% de los encuestados respondió que consideran que las estrategias que empresa

define nunca permiten cumplir los objetivos que se han planteado en el proceso de planificación.

Esto nos indica que la empresa ELECTROSUR S.A. de la ciudad de Tacna frecuentemente las estrategias permiten cumplir los objetivos que se han planteado en el proceso de planificación.

FIGURA N° 6 ¿Considera que la empresa desarrolla sus actividades en base a una cultura de planeación estratégica?



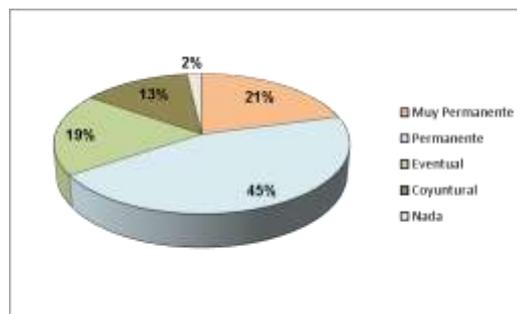
Fuente: Elaboración Propia

El 47% de los encuestados respondió que consideran que la empresa permanentemente desarrolla sus actividades en base a una cultura de planeación estratégica, El 24% de los encuestados respondió que consideran que la empresa muy permanentemente desarrolla sus actividades en base a una cultura de planeación estratégica, El 22% de los encuestados respondió que consideran que la empresa eventualmente desarrolla sus actividades en base a una cultura de planeación estratégica, El 4% de los encuestados respondió que consideran que la empresa coyunturalmente desarrolla sus actividades en base a una cultura de planeación estratégica, y El 3% de los encuestados respondió que consideran que

la empresa nunca desarrolla sus actividades en base a una cultura de planeación estratégica.

Esto nos muestra que la empresa ELECTROSUR S.A. de la ciudad de Tacna presenta un alto nivel de planificación ya que desarrolla actividades en base a una cultura de planeación estratégica, para la mejora continua.

FIGURA N° 7 ¿Considera que todo el personal comparte la misma visión de la empresa?



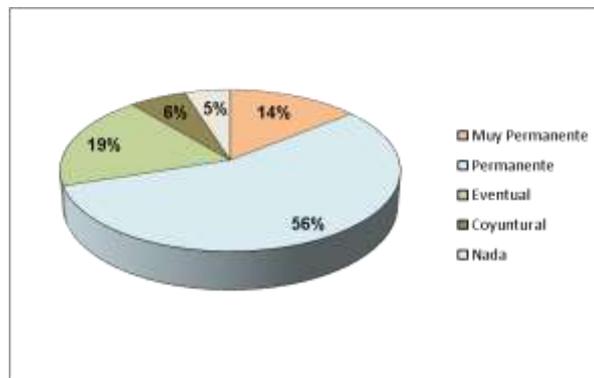
Fuente: Elaboración Propia

El 45% de los encuestados respondió que permanentemente consideran que todo el personal comparte la misma visión de la empresa, El 21% de los encuestados respondió que muy permanentemente consideran que todo el personal comparte la misma visión de la empresa, El 19% de los encuestados respondió que eventualmente consideran que todo el personal comparte la misma visión de la empresa, El 13% de los encuestados respondió que coyunturalmente consideran que todo el personal comparte la misma visión de la empresa y El 2% de los encuestados respondió que nunca consideran que todo el personal comparte la misma visión de la empresa.

Esto nos indica que una gran parte de los miembros de la empresa ELECTROSUR S.A. de la ciudad de Tacna considera que todo el personal comparta la misma visión de la empresa que permite una mejor gestión.

4.2. GESTIÓN EMPRESARIAL

FIGURA N° 8 ¿Los directivos de la empresa muestran rasgos de liderazgo que permiten generar confianza y motivación a su personal encargado?



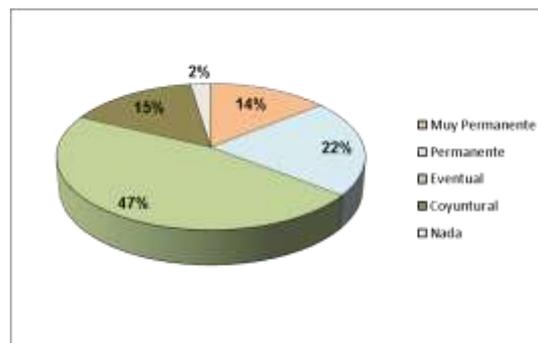
Fuente: Elaboración Propia

El 56% de los encuestados respondió que los directivos de la empresa permanentemente muestran rasgos de liderazgo que permiten generar confianza y motivación a su personal encargado, El 19% de los encuestados respondió que los directivos de la empresa eventualmente muestran rasgos de liderazgo que permiten generar confianza y motivación a su personal encargado, El 14% de los encuestados respondió que los directivos de la empresa muy permanentemente muestran rasgos de liderazgo que permiten generar confianza y motivación a su personal encargado, El 6% de los encuestados respondió que los directivos de la empresa coyunturalmente muestran rasgos de liderazgo que permiten generar confianza y motivación a su personal encargado y El 5% de los encuestados

respondió que los directivos de la empresa nunca muestran rasgos de liderazgo que permiten generar confianza y motivación a su personal encargado.

Esto nos indica que una gran parte de los miembros de la empresa ELECTROSUR S.A. de la ciudad de Tacna considera que los directivos de la empresa frecuentemente muestran rasgos de liderazgo que permiten generar confianza y motivación a su personal encargado.

FIGURA N° 9 ¿La dirección de la empresa utiliza sistemas de comunicación adecuadas para el desarrollo de la comunicación organizacional?



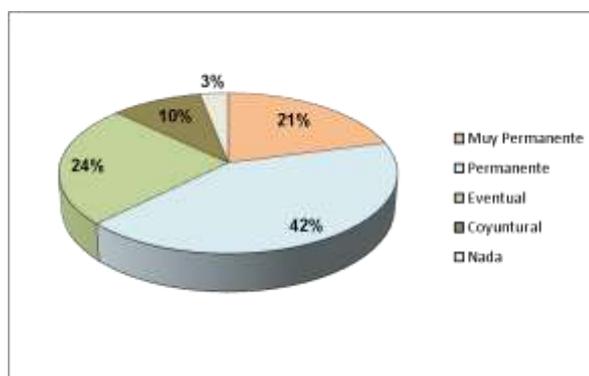
Fuente: Elaboración Propia

El 47% de los encuestados respondió que eventualmente la dirección utiliza sistemas de comunicación adecuadas para el desarrollo de la comunicación organizacional, El 22% de los encuestados respondió que permanentemente la dirección utiliza sistemas de comunicación adecuadas para el desarrollo de la comunicación organizacional, El 15% de los encuestados respondió que coyunturalmente la dirección utiliza sistemas de comunicación adecuadas para el desarrollo de la comunicación organizacional, El 14% de los encuestados respondió que muy permanentemente la dirección utiliza sistemas

de comunicación adecuadas para el desarrollo de la comunicación organizacional y El 2% de los encuestados respondió que nunca la dirección utiliza sistemas de comunicación adecuadas para el desarrollo de la comunicación organizacional.

Esto nos indica que una gran parte de los miembros de la empresa ELECTROSUR S.A. de la ciudad de Tacna considera frecuentemente la dirección utiliza sistemas de comunicación adecuadas para el desarrollo de la comunicación organizacional.

FIGURA N° 10 ¿La empresa desarrolla un diseño de la estructura organizacional que se adapta a las necesidades de los clientes internos y externos?



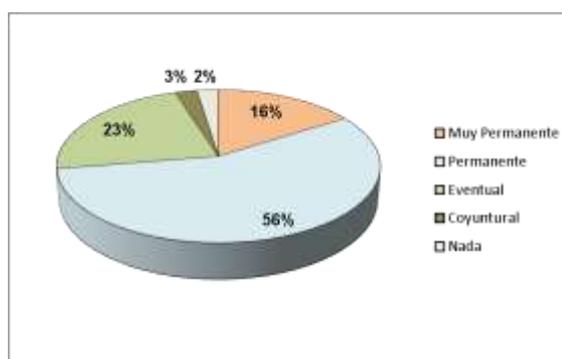
Fuente: Elaboración Propia

El 42% de los encuestados respondió que permanentemente la empresa desarrolla un diseño de la estructura organizacional que se adapta a las necesidades de los clientes internos y externos, El 24% de los encuestados respondió que eventualmente la empresa desarrolla un diseño de la estructura organizacional que se adapta a las necesidades de los clientes internos y

externos, El 21% de los encuestados respondió que muy permanentemente la empresa desarrolla un diseño de la estructura organizacional que se adapta a las necesidades de los clientes internos y externos, El 10% de los encuestados respondió que coyunturalmente la empresa desarrolla un diseño de la estructura organizacional que se adapta a las necesidades de los clientes internos y externos y El 3% de los encuestados respondió que nunca la empresa desarrolla un diseño de la estructura organizacional que se adapta a las necesidades de los clientes internos y externos.

Esto nos indica que una gran parte de los miembros de la empresa ELECTROSUR S.A. de la ciudad de Tacna considera frecuentemente la organización desarrolla un diseño de la estructura organizacional que se adapta a las necesidades de los clientes internos y externos.

FIGURA N° 11 ¿El diseño organizacional que desarrolla la empresa permite generar un ambiente en el que el personal se siente seguro de sus funciones y responsabilidades?



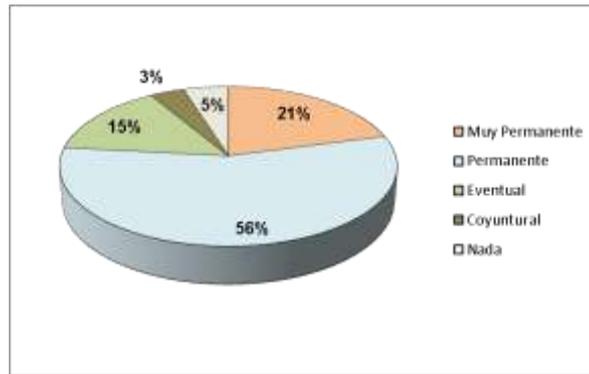
Fuente: Elaboración Propia

El 56% de los encuestados respondió que permanentemente el diseño organizacional que desarrolla la empresa permite generar un ambiente en el que

el personal se siente seguro de sus funciones y responsabilidades, El 23% de los encuestados respondió que eventualmente el diseño organizacional que desarrolla la empresa permite generar un ambiente en el que el personal se siente seguro de sus funciones y responsabilidades, El 16% de los encuestados respondió que muy permanentemente el diseño organizacional que desarrolla la empresa permite generar un ambiente en el que el personal se siente seguro de sus funciones y responsabilidades, El 3% de los encuestados respondió que coyunturalmente el diseño organizacional que desarrolla la empresa permite generar un ambiente en el que el personal se siente seguro de sus funciones y responsabilidades y El 2% de los encuestados respondió que nunca el diseño organizacional que desarrolla la empresa permite generar un ambiente en el que el personal se siente seguro de sus funciones y responsabilidades.

Esto nos muestra que una gran parte de los miembros de la empresa ELECTROSUR S.A. de la ciudad de Tacna considera que frecuentemente el diseño organizacional que desarrolla la empresa permite generar un ambiente en el que el personal se siente seguro de sus funciones y responsabilidades

FIGURA N° 12 ¿En el proceso de la gestión empresarial de la empresa se desarrollan indicadores que permiten medir el cumplimiento de los objetivos planteados?

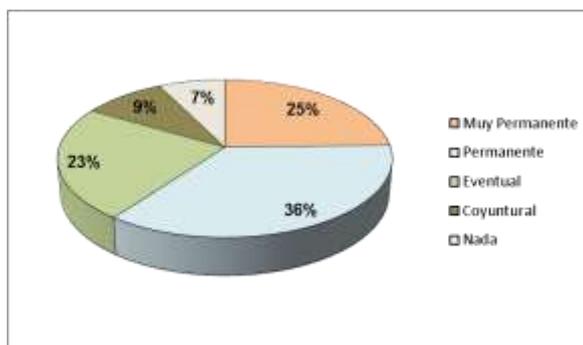


Fuente: Elaboración Propia

El 56% de los encuestados respondió que permanentemente en el proceso de la gestión empresarial de la empresa se desarrollan indicadores que permiten medir el cumplimiento de los objetivos planteados, El 21% de los encuestados respondió que muy permanentemente en el proceso de la gestión empresarial de la empresa se desarrollan indicadores que permiten medir el cumplimiento de los objetivos planteados, El 15% de los encuestados respondió que eventualmente en el proceso de la gestión empresarial de la empresa se desarrollan indicadores que permiten medir el cumplimiento de los objetivos planteados, El 5% de los encuestados respondió que nunca en el proceso de la gestión empresarial de la empresa se desarrollan indicadores que permiten medir el cumplimiento de los objetivos planteados y El 3% de los encuestados respondió que coyunturalmente en el proceso de la gestión empresarial de la empresa se desarrollan indicadores que permiten medir el cumplimiento de los objetivos planteados.

Esto nos indica que una gran parte de los miembros de la empresa ELECTROSUR S.A. de la ciudad de Tacna considera que frecuentemente en el proceso de la gestión empresarial de la empresa se desarrollan indicadores que permiten medir el cumplimiento de los objetivos planteados.

FIGURA N° 13 ¿Se desarrollan adecuadas medidas correctivas en el proceso de gestión empresarial en caso de que no se estén cumpliendo los objetivos planteados?



Fuente: Elaboración Propia

El 36% de los encuestados respondió que permanentemente se desarrollan adecuadas medidas correctivas en el proceso en el proceso de gestión empresarial en caso de que no se estén cumpliendo los objetivos planteados, El 25% de los encuestados respondió que muy permanentemente se desarrollan adecuadas medidas correctivas en el proceso en el proceso de gestión empresarial en caso de que no se estén cumpliendo los objetivos planteados, El 23% de los encuestados respondió que eventualmente se desarrollan adecuadas medidas correctivas en el proceso en el proceso de gestión empresarial en caso de que no se estén cumpliendo los objetivos planteados, El 9% de los encuestados respondió que coyunturalmente se desarrollan adecuadas medidas correctivas en el proceso en el proceso de gestión empresarial en caso de que no se estén cumpliendo los objetivos planteados y El 7% de los encuestados respondió que nunca se desarrollan adecuadas medidas correctivas en el proceso

en el proceso de gestión empresarial en caso de que no se estén cumpliendo los objetivos planteados.

Esto nos indica que una gran parte de los miembros de la empresa ELECTROSUR S.A. de la ciudad de Tacna considera que frecuentemente se desarrollan adecuadas medidas correctivas en el proceso en el proceso de gestión empresarial en caso de que no se estén cumpliendo los objetivos planteados

4.3. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.

4.3.1. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL

Hipótesis Nula

H₀: “La planificación no influye significativamente en la gestión de la empresa ELECTROSUR de la región de Tacna.2017”

Hipótesis Alterna

H₁: “La planificación influye significativamente en la gestión de la empresa ELECTROSUR de la región de Tacna.2017”

Considerando los diferentes tipos de correlaciones, elegiremos la prueba estadística que se adecue a los tipos de medición de cada variable, la cual es la prueba de estadística de t-student, a través de un modelo de regresión lineal simple:

TABLA N° 1 Modelo de Regresión Lineal Simple

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error tip.	Beta		
1	(Constante)	3.466	.930		3.726	.000
	PLANIFICACION	.843	.042	.844	19.932	.000

a. Variable dependiente: GESTIONEMPRE

Fuentes: Resultados SPSS

Tenemos que: P-Valor = 0.000 < Alfa = 0.05 y el Coeficiente de Determinación = $R^2 = (0.844)^2 = 0.712$

TABLA N° 2 Coeficiente de Determinación

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.844	.712	.710	1.21461

a. Variables predictoras: (Constante), PLANIFICACION

Fuente: Resultados SPSS

Después de realizar la prueba estadística “t” student, a través de un modelo de regresión lineal simple, se puede concluir que la variable Planificación influye en la Gestión Empresarial de la empresa ELECTROSUR S.A. de la ciudad de Tacna.

A raíz que estadísticamente el modelo nos arroja un “t” student de 19.932 (mayor a 1.96 a un nivel de significancia del 95%), y un nivel de significancia de 0.000 (p-value menor de 0.05), lo cual nos indica que la variable Planificación influye en la Gestión Empresarial de la empresa ELECTROSUR S.A. de la ciudad de Tacna.

Por ende se determina el modelo de regresión lineal simple, estableciéndose los coeficientes de incidencia en la variable independiente (Planificación) planteada, donde ésta termina influenciando a la variable dependiente (Gestión Empresarial). En ese sentido, el modelo planteado es el siguiente:

$$Y = 3.466 + 0.843 X$$

Asimismo El Coeficiente de Determinación (R-squared), el cual nos sirve para poder medir el grado de ajuste que tiene nuestro modelo planteado en la investigación, denota un coeficiente de determinación con un valor de 71.2%, revelando que las variables antes mencionadas se ajustan al modelo; es decir, explican mejor el modelo, en el sentido real que Planificación incide en la Gestión Empresarial de la empresa ELECTROSUR S.A. de la ciudad de Tacna.

Como el coeficiente t-student obtenido presenta un valor de 19.932 (mayor a 1.96 a un nivel de significancia del 95%), y un nivel de significancia de 0.000 (p-value menor de 0.05), se rechaza la Hipótesis Nula (H0) y se acepta la Hipótesis Alternativa (H1); indicando que, la Variable Independiente (Planificación) tiene una importante influencia en la Variable Dependiente (Gestión Empresarial).

Con esto, validamos nuestra hipótesis determinando que: “La planificación influye significativamente en la gestión de la empresa ELECTROSUR de la región de Tacna.2016-2017”

4.3.2. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS 1

Hipótesis Nula

H₀: “La planificación de la empresa ELECTROSUR de la región de Tacna. Es baja”

Hipótesis Alterna

H₁: “La planificación de la empresa ELECTROSUR de la región de Tacna. Es alta”

Para comprobar el nivel de la variable independiente Planificación, se utilizó la totalidad de la muestra de dicha variable, con la cual se decidirá si se rechaza la hipótesis nula la cual afirma que la Planificación es baja (media menor al valor de prueba 15). Es decir para efectos de la comprobación de hipótesis debemos definir si existe diferencia significativa entre la media real y el valor de prueba, asimismo esta debe ser positiva para rechazar la hipótesis nula.

Por lo tanto para definir si existe diferencia significativa, aplicaremos T Student para una muestra

Para aplicar la prueba de T Student para una muestra debemos definir si existe normalidad en esta.

TABLA N° 3 Prueba de Kolmogorov Smirnov

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra		
		PLANIFICACION
N		163
Parámetros normales a,b	Media	21.8712
	Desviación típica	2.25571
Diferencias más extremas	Absoluta	.093
	Positiva	.085
	Negativa	-.093
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.191
Sig. asintót. (bilateral)		.117
a. La distribución de contraste es la Normal.		
b. Se han calculado a partir de los datos.		

Fuente: Resultados SPSS

El coeficiente de Planificación: $0.117 > 0.05$ Si existe Normalidad. Comprobado que existe normalidad en la muestra de Planificación aplicaremos la prueba T Student para una muestra:

TABLA N° 4 Prueba de T Student para una muestra

Prueba para una muestra						
Valor de prueba = 15						
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
PLANIFICACION	38.890	162	.000	6.87117	6.5223	7.2201

Fuente: Resultados SPSS

El P (valor) = $0.000 < 0.05$ Por lo tanto si hay diferencias significativas

TABLA N° 5 Estadísticos para una muestra

Estadísticos para una muestra				
	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
PLANIFICACION	163	21.8712	2.25571	.17668

Fuente: Resultados SPSS

La media de la muestra es 21.8712 y la valor de prueba es de 15, y el coeficiente t-student es positivo al igual que la diferencia de medias, se puede concluir que la media está por encima del valor de prueba.

P-Valor = 0.000 < alfa=0.05 Por lo tanto: Si la probabilidad obtenida es P-Valor < Alfa, se Acepta H1 (Rechaza H0). Como el P – Valor obtenido presenta un valor de 0.000 (menor a 0.05), se rechaza la Hipótesis Nula (H0) y se acepta la Hipótesis Alternativa (H1), además considerando que la media del coeficiente t-student es positivo al igual que la diferencia de medias, se tiene que la media real está por encima del valor de prueba.

Con esto, validamos nuestra hipótesis determinando que: “La planificación de la empresa ELECTROSUR de la región de Tacna. Es alta”

4.3.3. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS 2

Hipótesis Nula

H₀: “La gestión de la empresa ELECTROSUR de la región de Tacna. Es deficiente”

Hipótesis Alternativa

H₁: “La gestión de la empresa ELECTROSUR de la región de Tacna.

Es eficiente”

Para comprobar el nivel de la variable dependiente Gestión Empresarial, se utilizó la totalidad de la muestra de dicha variable, con la cual se decidirá si se rechaza la hipótesis nula la cual afirma que la Gestión Empresarial es baja (media menor al valor de prueba 15). Es decir para efectos de la comprobación de hipótesis debemos definir si existe diferencia significativa entre la media real y el valor de prueba, asimismo esta debe ser positiva para rechazar la hipótesis nula.

Por lo tanto para definir si existe diferencia significativa, aplicaremos T Student para una muestra. Para aplicar la prueba de T Student para una muestra debemos definir si existe normalidad en esta.

TABLA N° 6 Prueba de Kolmogorov Smirnov

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra		GESTIONEMPRE
N		163
Parámetros normales a,b	Media	21.9080
	Desviación típica	2.25479
Diferencias más extremas	Absoluta	.087
	Positiva	.086
	Negativa	-.087
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.109
Sig. asintót. (bilateral)		.171

a. La distribución de contraste es la Normal.
b. Se han calculado a partir de los datos.

Fuente: Resultados SPSS

El coeficiente de Gestión Empresarial: $0.171 > 0.05$ Si existe Normalidad. Comprobado que existe normalidad en la muestra de

Gestión Empresarial aplicaremos la prueba T Student para una muestra:

TABLA N° 7 Prueba de T student para una muestra

Prueba para una muestra						
	Valor de prueba = 15					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
GESTIONEMPRE	39.115	162	.000	6.90798	6.5592	7.2567

Fuente: Resultados SPSS

El P (valor) = 0.000 < 0.05 Por lo tanto si hay diferencias significativas

TABLA N° 8 Estadísticos para una muestra

Estadísticos para una muestra				
	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
GESTIONEMPRE	163	21.9080	2.25479	.17661

Fuente: Resultados SPSS

La media de la muestra es 21.9080 y la prueba de valor es de 15, y el coeficiente t-student es positivo al igual que la diferencia de medias, se puede concluir que la media está por encima de la valor de prueba.

P-Valor = 0.000 < alfa=0.05 Por lo tanto: Si la probabilidad obtenida es P-Valor < Alfa, se Acepta H1 (Rechaza H0). Como el P –

Valor obtenido presenta un valor de 0.000 (menor a 0.05), se rechaza la Hipótesis Nula (H0) y se acepta la Hipótesis Alternativa (H1), además considerando que la media del coeficiente t-student es positivo al igual que la diferencia de medias, se tiene que la media real está por encima del valor de prueba.

Con esto, validamos nuestra hipótesis determinando que: “La gestión de la empresa ELECTROSUR de la región de Tacna. Es eficiente”

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

CONCLUSIONES

1. Se validó la hipótesis genérica en el sentido que, “La planificación influye significativamente en la gestión de la empresa ELECTROSUR de la región de Tacna.2017”. La validación se realizó contrastando dicha hipótesis estadísticamente, tal como se puede observar en ítem 4.3.1. “Comprobación de hipótesis general” de la presente tesis.
2. Se validó la hipótesis específica N° 1, y quedando de la siguiente manera; “La planificación influye significativamente en la gestión de la empresa ELECTROSUR de la región de Tacna.2017, es alta”, igualmente se validó estadísticamente, como se manifiesta en el ítem 4.3.2. “Comprobación de la hipótesis específica N° 2.”, de la presente investigación.

3. Se validó la hipótesis específica N° 2, y quedando de la siguiente manera; “La gestión de la empresa ELECTROSUR de la región de Tacna. Es eficiente”, se validó estadísticamente, como se manifiesta en el ítem 4.3.3. “Comprobación de la hipótesis específica N° 2.”, de la presente investigación.

SUGERENCIAS

1. El proceso de planificación de la empresa ELECTROSUR S.A. debe ser fortalecida, para ello es necesario que la alta autoridad disponga que los planes de desarrollo sean actualizados, se realicen un monitoreo acucioso, que los objetivos sean más claros y ambiciosos, a fin de posibilitar mayores niveles de competitividad en beneficio de los beneficiarios.
2. La gestión de ELECTROSUR S.A. debe ser más afianzada, para lograr mayor nivel de eficiencia, siendo necesario para ese efecto que; La organización (Organigrama funcional) se mas democrática, es decir más plana, de manera que permita la formación de líderes y que las decisiones no sean autoritarias. Así mismo la supervisión de acciones se amplié a las administrativas y las financieras, de manera de lograr éxito en la empresa.
3. Los valores de la ELECTROSUR S.A., no deberían ser meras palabras declarativas, siendo necesario sean aplicadas e implementadas a fin de evitar mantos de corrupción y fortalecer la identificación institucional de parte de los trabajadores de la empresa en estudio

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilar Quintero, M., Camacho Bermúdez, E., & Ramírez Arteaga, L. (2016).
MODELO DE NEGOCIO PARA EL MANTENIMIENTO EN FACHADAS A
UNIDADES HABITACIONALES CON ALTURA MAXIMA DE 5 NIVELES.
Mexico.
- Badri, M., & Davis, D. (2000). Operations Strategy, Environmental Uncertainty and
Performance: A Path Analytic Model of Industries in Developing Countries.
Omega 28, num. 2.
- Barbarán Barragán, G. (Lima 2013). IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL
INTERNO EN LA GESTION INSTITUCIONAL DEL CUERPO GENERAL
DE BOMBEROS VOLUNTARIOS DEL PERÚ. Obtenido de

http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/576/3/barbaran_gl.pdf

Barclay, C. (1993). Quality Strategy and TQM Policies: Empirical Evidence. *Management International Review*.

Bart, C., & Baetz, M. (1998). The Relationship Between Mission Statements and Firm Performance: An Exploratory Study. *Journal of Management Studies* 35.

Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1988). Organizing for Worldwide Effectiveness: The Transnational Solution *California Management Review*.

BCRP. (5 de Enero de 2016). BCRP, Sucursal Arequipa, Dpto. Estudios Económicos. Obtenido de Caracterización del Departamento de Tacna: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/Tacna-Characterizacion.pdf>

Benavides, L. (8 de Mayo de 2015). Función de la Administración. Obtenido de <https://sites.google.com/site/misitiowebfbm/home/funcion-de-la-administracion>

Bernal, C., & Sierra, H. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Pearson Educación, Prentice Hall.

Blanc Fleisman, D. (Octubre de 2002). *MODELOS DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING*. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n9/modelo_estrategias_marketing1.htm

Cabrera Toscano, E. (2016). Tesis: *GESTIÓN ADMINISTRATIVA - OPERATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA MAYA EDICIONES CIA. LTDA. QUEVEDO. PERIODO 2013 – 2015*. Quevedo, Ecuador.

Carpio, C. (2006). *Administración y Tecnología para el Diseño*. Mexico.

- Carreto, J. (Octubre de 2012). Vision en Administración. Obtenido de <http://www.imecaf.com/blog/tag/vision-en-administracion/>
- Carrillo Batres, D. (Mayo de 2012). Academia Innova. Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa1/Innova.pdf
- Chavez Flores, S. (2017). Universidad de Guadalajara. Obtenido de http://www.academia.edu/8756600/EL_PERFIL_DEL_ADMINISTRADOR
- Chong Chong, M. (2011). Diseño de un modelo de gestión para el desarrollo sostenible y competitivo de las pequeñas unidades agrícolas rurales del Perú. Una experiencia aplicada en el valle de Viru. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Escuela de Postgrado - Facultad de Ingeniería Industrial.
- Coia, A. (2002). Leaving Logistics in Capable Hands. World Trade 15, num 7.
- Cordona, S. (2016). Estrategias de Mercadeo.
- David, F. (2013). Conceptos de Administración estratégica. Mexico: Pearson Education.
- Díaz Chavarría, R. (24 de Noviembre de 2016). Universidad de la Salle. Obtenido de <https://view.joomag.com/resumen-cap-4-adicional-las-estrategias-en-acci%C3%B3n/0578155001480303582?page=6>
- Díaz Chavarría, R. (24 de Noviembre de 2016). Universidad de la Salle. Obtenido de <https://view.joomag.com/resumen-cap-4-adicional-las-estrategias-en-acci%C3%B3n/0578155001480303582?page=4>
- Díaz, J. (Mayo de 2009). Planeación Eestratégica. Obtenido de <http://planeacionestrategic.galeon.com/enlaces2146340.html>
- Drickhamer, D. (2004). Braced for the Future. Industry Week.
- Druker, P. (1954). The Practice of Management. Nueva York: Harper and Brothers.
- Dumaine, B. (1989). What the Leaders of Tomorrow See. Fortune.

ELECTROSUR S.A. . (2017). ELECTROSUR. Obtenido de <http://www.electrosur.com.pe/>

ELECTROSUR S.A. (16 de Junio de 2014). Plan estratégico periodo 2013 - 2017. Obtenido de http://www.electrosur.co.pe/transparencia/datos/INF022_2015_D0720051.pdf

Finch Stoner, J., Edward Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). Administración. Pearson Educación. Obtenido de http://www.academia.edu/9352938/Administraci%C3%B3n_6ta._edici%C3%B3n

FONAFE. (3 de Diciembre de 2012). Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2013 - 2017. Obtenido de http://www.electrosur.com.pe/transparencia/datos/INF021_2015_d01201441.pdf

Freemont A., C. (1954). The Journal of Bone & Joint Surgery.

Gómez Escobar, I. (21 de Agosto de 2010). Equipo de Consultores de InfoSol. México. Obtenido de <https://www.emprendices.co/que-es-el-foda/>

García, S. (2003). El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial: evidencia en las cajas de ahorros españolas. Universidad de las palmas de Gran Canarias. Tesis doctoral.

Gitman Lawrence, J. (1986). Fundamentos de Administración Financiera. México: Harper & Row Latinoamericana.

Hernández Briones, A. (2015). Propuesta de Estándar para el Uso Seguro de Tecnologías Biométricas. Obtenido de <http://redyseguridad.fi-p.unam.mx/proyectos/biometria/estandares/estandar.html>

Hitt, M., Black, J., & Porter, L. (2006). Administración. Mexico: Pearson Education.

Katz, R. (1955). Skills of an Effective Administrator. Harvard Business Review.

- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global* (decimo cuarta edición). Mexico: MacGraw-Hill, Interamericana de Mexico S.A. de C.V.
- Kor, Y., & Mahoney, J. (2000). Penrose's resource-based approach: the process and product of research creativity. *Journal of Management Study*.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1993). *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, and Why People Demand It*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mastrantonio Ramos, P., Cáliz Rivera, C., Mármol Perez, M., Rajadell Carreras, M., Coduraz Martínez, O., Tapias Nadales, X., & Pacreu Torrella, J. (2016). *Cómo hacer un plan de empresa EUNCET*. Obtenido de <https://books.google.com.pe>
- Mckay. (1 de Mayo de 2016). *Canales De La Comunicacion Humana*. Obtenido de http://lla35ta.blogspot.pe/2016_05_01_archive.html
- Miller, D., & Star, M. (1967). *The Structure of Human Decisions* Upper Saddle River. N.J Prentice Hall.
- Ministerio de Energía y Minas . (28 de Junio de 2012). *Plan Estratégico Institucional (PEI) 2012-2016*. Obtenido de http://www.electrosur.com.pe/transparencia/datos/INF020_2015_D07201050.pdf
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*, Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1980). *The Nature of Managerial Work* (primera edición). New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H., & Gosling, J. (2002). *Educating Managers Beyond Borders*. Academy of Management Learning and Education.

- Nunes, P. (12 de Octubre de 2016). Knoow.net. Obtenido de <http://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/departamentalizacion/>
- Ñaña Baquerizo, C. (20 de Octubre de 2014). Universidad Continental. Obtenido de Proceso Administrativo: <https://es.scribd.com/document/243717916/II-Unidad-Proceso-Administrativo-Planeacion-pdf>
- Pavett, C., & Lau, A. (1983). Managerial Work. The Influence of Hierarchical Level and Functional Specialty. *Academy of Management Journal*.
- Quigley, J. (1994). Vision: How Leaders Develop It, Share It and Sustain It. *Business Horizons*.
- Reyes, A. (1994). *Administración Moderna*. Limusa.
- Robbins , S., & Coulter, M. (2010). *Administración (Décima Edición)*. Mexico: Pearson Educación Mexico.
- Romani, P. (1997). MBO By Any Other Name Is Still MBO. *Supervision*.
- Rosado Sotomayor, C. (2016). Complutense University of Madrid. Obtenido de http://www.academia.edu/6632336/LA_COMUNICACION
- Rubio Domínguez, P. (2006). *Orígenes y teorías de la Gestión empresarial*. Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
- Sanchez Angeles, A. (Diciembre de 2014). Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/zimapan/contaduria/2014-2/emprendedores.pdf
- Sandino Potosme, E. (Agosto de 2011). Obtenido de <https://ebersandino.wordpress.com/organizacion-de-estructuras-informaticas/unidades/unidad-vi-principios-de-organizacion-y-diseno-de-estructuras/>

- Shepherd, N. (1998). Competitive Advantage: Mapping Change and the Role of Quality Manager of the Future. Anual Quality Congress.
- Sorensen, J. (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance, Administrative Science Quarterly, vol.47.
- Soriano Colchado, J. (2015). Tesis: Aplicación Estratégica de Marketing para Incrementar las Ventas de los Productos Alimenticios. Trujillo.
- Stephen P. Robbins Mary Coulter. (2012). Management - 11° Edición.
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, J. (1996). Administración sexta edición. Mexico: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial.
- Tovar Chumpitaz, E. (20 de Mayo de 2017). Gestipolis. Obtenido de <https://www.gestipolis.com/empowerment-y-manejo-del-poder-y-la-autoridad/>
- Universidad del Oriente - Puebla. (Noviembre de 2012). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y MERCADOTECNIA. Obtenido de <http://www.uovirtual.com.mx/licenciatura/lecturas/planestra/10.pdf>
- Universidad Privada Antenor Orrego. (Abril de 2017). Obtenido de <https://www.coursehero.com/file/p7jbhq7/Equilibrar-mediciones-fnancieras-con-las-no-fnancieras-calidad-del-producto-y/>
- Universidad Regional de Zinacatepec. (Enero de 2001). UNIREG. Obtenido de http://unireg.mx/index.php?view=article&catid=45%3Alicenciatura-en-administracion-de-empresas-&id=89%3Alic-en-administracion-de-empresas&format=pdf&option=com_content&Itemid=91
- Valera, B. (Septiembre de 2015). Administración Estratégica. Obtenido de http://4learning15.weebly.com/uploads/5/9/9/7/599720/admon_estrategica_ula.pdf

Wehrich, H. (1985). Management Excellence: Productivity through. Nueva York: McGraw-Hill.

Wehrich, H., & Mendleson, J. (1978). Management: An MBO Approach. Dubuque, Iowa, Wm, C. Brown Co.

Wingerden. (2001). Managing Change. International Journal of Technology Management

Zarazúa, G. (2012). La importancia de la gestión empresarial para el cambio organizacional en una empresa del sector de la industria hidráulica. Universidad Autónoma de Queretaro. Facultad de Contaduría y Administración Maestría en Administración.

INDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1 Relación de personal Electrosur S.A. 2017	131
ANEXO N° 2 Matriz de Consistencia	136
ANEXO N° 3 Resultados de Encuestas	137
ANEXO N° 4.....	141

ANEXOS

ANEXO N° 1 Relación de personal Electrosur S.A. 2017

N°	CARGO	CATEGORÍA
	ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL	
1	JEFE ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL	GERENTE
2	AUDITOR	PROFESIONAL
	GERENCIA GENERAL	
3	GERENTE GENERAL	GERENTE GENERAL
4	ASISTENTE	ADMINISTRATIVO
	OFICINA DE ASESORÍA LEGAL	
5	JEFE OFICINA DE ASESORÍA LEGAL	JEFATURA
6	ASISTENTE	ADMINISTRATIVO
7	ANALISTA LEGAL	PROFESIONAL
8	ANALISTA LEGAL COMERCIAL	PROFESIONAL
	UNIDAD DE PLANEAMIENTO Y DESARROLLO	
	OFICINA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
9	JEFE OFICINA DESARROLLO ORGANIZACIONAL	JEFATURA
10	ANALISTA ADMINISTRATIVO 1	PROFESIONAL
11	ANALISTA ADMINISTRATIVO 2	PROFESIONAL

	OFICINA DE GESTION PRESUPUESTAL	
12	JEFE OFICINA DE GESTION PRESUPUESTAL	JEFATURA
13	ANALISTA DE PRESUPUESTO	PROFESIONAL
	OFICINA DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	
14	JEFE OFICINA DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	PROFESIONAL
15	ANALISTA ADMINISTRADOR DE REDES Y COMUNICACIONES	ADMINISTRATIVO
16	TÉCNICO DE REDES Y COMUNICACIONES	TÉCNICO
17	ANALISTA SUPERVISOR DE SISTEMAS	JEFATURA
18	ANALISTA DE SISTEMAS	PROFESIONAL
19	ANALISTA PROGRAMADOR	PROFESIONAL
	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	
20	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	GERENTE
21	ASISTENTE	ADMINISTRATIVO
22	ASISTENTE DE MESA DE PARTES Y ARCHIVO	ADMINISTRATIVO
23	JEFE SERVICIO DE TESORERÍA	JEFATURA
24	ANALISTA DE TESORERÍA	PROFESIONAL
25	JEFE SERVICIO DE CONTROL PATRIMONIAL	JEFATURA
26	ANALISTA DE BIENES	PROFESIONAL
	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS	
27	CONTADOR GENERAL	JEFATURA
28	ANALISTA DE COSTOS Y TRIBUTOS	PROFESIONAL
29	ANALISTA DE INGRESOS/EGRESOS	PROFESIONAL
30	ASISTENTE DE EGRESOS	ADMINISTRATIVO
31	ANALISTA CONTABLE	PROFESIONAL
	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
32	JEFE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	JEFATURA
33	ANALISTA DE PERSONAL	PROFESIONAL
34	ANALISTA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	PROFESIONAL
35	ASISTENTE SOCIAL	PROFESIONAL
	DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA	
36	JEFE DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA	JEFATURA
37	ANALISTA DE COMPRAS	PROFESIONAL
38	ANALISTA DE SERVICIOS GENERALES	PROFESIONAL
39	JEFE SERVICIO DE ALMACÉN	JEFATURA
40	ALMACENERO	PROFESIONAL
	OFICINA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS Y MEDIO AMBIENTE	
41	JEFE OFICINA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS Y MEDIO AMBIENTE	JEFATURA
42	SUPERVISOR DE SEGURIDAD, SALUD Y MEDIO AMBIENTE	ADMINISTRATIVO
43	GERENTE TÉCNICO	GERENTE
44	ASISTENTE	ADMINISTRATIVO
	OFICINA DE CALIDAD Y FISCALIZACIÓN	
45	JEFE OFICINA DE CALIDAD Y FISCALIZACIÓN	JEFATURA
46	ANALISTA DE NORMA TÉCNICA DE CALIDAD	PROFESIONAL
47	ANALISTA DE NORMA TÉCNICA DE CALIDAD	PROFESIONAL

48	SUPERVISOR SERVICIO DE MEDICIÓN	TÉCNICO
49	TÉCNICO DE MEDICIÓN	TÉCNICO
50	SUPERVISOR SISTEMAS GIS	TÉCNICO
51	TÉCNICO DEL SIG	TÉCNICO
DEPARTAMENTO DE PROYECTOS		
52	JEFE DEPARTAMENTO DE PROYECTOS	JEFATURA
53	ANALISTA DE PROYECTOS	PROFESIONAL
54	ANALISTA DE PROYECTOS	PROFESIONAL
55	ASISTENTE DE PROYECTOS	TÉCNICO
DEPARTAMENTO DE OBRAS		
56	JEFE DEPARTAMENTO DE OBRAS	JEFATURA
57	JEFE DE SERVICIO DE OBRAS	JEFATURA
58	TÉCNICO DE OBRAS	TÉCNICO
GERENCIA DE OPERACIONES		
59	GERENTE DE OPERACIONES	JEFATURA
60	ASISTENTE	ADMINISTRATIVO
OFICINA DE CONTROL DE GESTIÓN		
61	JEFE OFICINA DE CONTROL DE GESTIÓN	PROFESIONAL
62	TÉCNICO DE PROGRAMACIÓN	TÉCNICO
63	TÉCNICO DE PROGRAMACIÓN	TÉCNICO
DEPARTAMENTO CONTROL DE OPERACIONES		
64	JEFE DEPARTAMENTO CONTROL DE OPERACIONES	JEFATURA
65	JEFE DE SERVICIO DE PROGRAMACIÓN	JEFATURA
66	OPERADOR CENTRO DE CONTROL TACNA	TÉCNICO
67	OPERADOR CENTRO DE CONTROL TACNA	TÉCNICO
68	OPERADOR CENTRO DE CONTROL TACNA	TÉCNICO
69	OPERADOR CENTRO DE CONTROL TACNA	TÉCNICO
70	OPERADOR DE SUBESTACIÓN ILO	TÉCNICO
71	OPERADOR DE SUBESTACIÓN ILO	TÉCNICO
72	OPERADOR DE SUBESTACIÓN ILO	TÉCNICO
73	OPERADOR DE SUBESTACIÓN ILO	TÉCNICO
74	JEFE DE SERVICIO DE AUTOMATIZACIÓN DE REDES	JEFATURA
75	TÉCNICO DE CONTROL	TÉCNICO
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO		
76	JEFE DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO	JEFATURA
77	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO
78	SUPERVISOR DE TRANSMISIÓN	TÉCNICO
79	TÉCNICO DE TRANSMISIÓN	TÉCNICO
80	SUPERVISOR DE REDES	TÉCNICO
81	TÉCNICO DE REDES	TÉCNICO
82	TÉCNICO DE REDES	TÉCNICO
83	TÉCNICO DE REDES	TÉCNICO
84	TÉCNICO DE REDES	TÉCNICO
85	TÉCNICO DE REDES	TÉCNICO
86	TÉCNICO DE REDES	TÉCNICO

87	SUPERVISOR DE SUB ESTACIONES	TÉCNICO
88	TÉCNICO DE SUB ESTACIONES	TÉCNICO
89	TÉCNICO DE SUB ESTACIONES	TÉCNICO
90	SUPERVISOR DE ALUMBRADO PÚBLICO	TÉCNICO
91	TÉCNICO DE ALUMBRADO PÚBLICO	TÉCNICO
92	TÉCNICO DE ALUMBRADO PÚBLICO	TÉCNICO
GERENCIA COMERCIAL		
93	GERENTE COMERCIAL	GERENTE
94	ASISTENTE	ADMINISTRATIVO
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN		
95	JEFE DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN	JEFATURA
SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE		
96	ANALISTA ATENCIÓN AL CLIENTE	JEFATURA
97	ASISTENTE ATENCIÓN AL CLIENTE	PROFESIONAL
98	ASISTENTE ATENCIÓN AL CLIENTE	TÉCNICO
99	ANALISTA DE RECLAMOS	TÉCNICO
SERVICIO DE COBRANZAS		
100	SUPERVISOR DE COBRANZAS	TÉCNICO
101	ANALISTA DE COBRANZAS	TÉCNICO
102	SUPERVISOR DE CORTES Y RECONEXIONES	TÉCNICO
103	TÉCNICO DE CORTES Y RECONEXIONES	TÉCNICO
104	SERVICIO DE FACTURACIÓN	TÉCNICO
105	JEFE SERVICIO DE FACTURACIÓN	JEFATURA
106	SUPERVISOR DE FACTURACIÓN	TÉCNICO
SERVICIO DE CONEXIONES		
107	JEFE SERVICIO DE NUEVAS CONEXIONES	PROFESIONAL
108	SUPERVISOR DE CONEXIONES	TÉCNICO
109	TÉCNICO DE CONEXIONES	TÉCNICO
DEPARTAMENTO MANTENIMIENTO DE CONEXIONES		
110	JEFE DEPARTAMENTO MANTENIMIENTO DE CONEXIONES	JEFATURA
SERVICIO DE MANTENIMIENTO DE CONEXIONES		
111	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	TÉCNICO
112	TÉCNICO DE MANTENIMIENTO 1	TÉCNICO
113	TÉCNICO DE MANTENIMIENTO 2	TÉCNICO
114	TÉCNICO DE LABORATORIO 1	TÉCNICO
115	TÉCNICO DE LABORATORIO 2	TÉCNICO
116	SUPERVISOR DE PÉRDIDAS Y CLIENTES MAYORES	TÉCNICO
117	TÉCNICO DE CLIENTES MAYORES	TÉCNICO
118	TÉCNICO DE CLIENTES MAYORES	TÉCNICO
119	TÉCNICO DE CLIENTES MAYORES	TÉCNICO
SERVICIO DE RECLAMOS		
120	SUPERVISOR DE RECLAMOS	TÉCNICO
121	TÉCNICO DE RECLAMOS	TÉCNICO
122	TÉCNICO DE RECLAMOS	TÉCNICO
123	TÉCNICO DE RECLAMOS	TÉCNICO

124	TÉCNICO DE RECLAMOS	TÉCNICO
	UNIDAD OPERATIVA ILO	
125	JEFE UNIDAD OPERATIVA ILO	JEFATURA
126	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO
127	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO Y CALIDAD ILO	TÉCNICO
	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO COMERCIAL ILO	
128	JEFE DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO COMERCIAL ILO	JEFATURA
129	ASISTENTE ADMINISTRATIVO COMERCIAL	ADMINISTRATIVO
130	SUPERVISOR DE ATENCIÓN AL CLIENTE	TÉCNICO
131	SUPERVISIÓN DE COBRANZA	PROFESIONAL
	DEPARTAMENTO MANTENIMIENTO ILO	
132	JEFE DEPARTAMENTO MANTENIMIENTO ILO	JEFATURA
133	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	TÉCNICO
134	TÉCNICO DE MANTENIMIENTO	TÉCNICO
135	TÉCNICO DE MANTENIMIENTO	TÉCNICO
136	TÉCNICO DE MANTENIMIENTO	TÉCNICO
137	TÉCNICO DE MANTENIMIENTO	TÉCNICO
138	SUPERVISOR DE CONEXIONES	TÉCNICO
139	TÉCNICO DE CONEXIONES	TÉCNICO
140	TÉCNICO DE CONEXIONES	TÉCNICO
141	TÉCNICO DE CONEXIONES	TÉCNICO
142	TÉCNICO DE CONEXIONES	TÉCNICO
	UNIDAD OPERATIVO MOQUEGUA	
143	JEFE UNIDAD OPERATIVA MOQUEGUA	JEFATURA
144	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO
145	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO Y CALIDAD MOQUEGUA	TÉCNICO
	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO COMERCIAL MOQUEGUA	
146	JEFE DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO COMERCIAL - MOQUEGUA	JEFATURA
147	ASISTENTE ADMINISTRATIVO COMERCIAL	ADMINISTRATIVO
148	SUPERVISOR DE ATENCIÓN AL CLIENTE	TÉCNICO
149	SUPERVISOR DE COBRANZA	TÉCNICO
	DEPARTAMENTO MANTENIMIENTO MOQUEGUA	
150	JEFE DEPARTAMENTO MANTENIMIENTO-MOQUEGUA	JEFATURA
151	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	TÉCNICO
152	TÉCNICO DE MANTENIMIENTO	TÉCNICO
153	TÉCNICO DE MANTENIMIENTO	TÉCNICO
154	TÉCNICO DE MANTENIMIENTO	TÉCNICO
155	SUPERVISOR DE CONEXIONES	TÉCNICO
156	TÉCNICO DE CONEXIONES	TÉCNICO
157	TÉCNICO DE CONEXIONES	TÉCNICO
158	TÉCNICO DE CONEXIONES	TÉCNICO
159	TÉCNICO DE CONEXIONES	TÉCNICO
160	TÉCNICO DE CONEXIONES	TÉCNICO

161	SUPERVISOR MANTENIMIENTO OMATE	TÉCNICO
162	TÉCNICO MANTENIMIENTO OMATE	TÉCNICO
163	TÉCNICO MANTENIMIENTO OMATE	TÉCNICO

Fuente: ELECTROSUR S.A. (2015)

ANEXO N° 2 Matriz de Consistencia

Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	VARIABLES e Indicadores
<p>Problema General.</p> <p>¿Cómo es la influencia de la planificación en la gestión de la empresa ELECTROSUR de la región de Tacna?</p>	<p>Objetivo General.</p> <p>Analizar la influencia de la planificación en la gestión de la empresa ELECTROSUR de la región de Tacna.</p>	<p>Hipótesis General.</p> <p>H1= La planificación influye en la gestión de la empresa ELECTROSUR de la región de Tacna</p> <p>H0= La planificación no influye en la gestión de la empresa ELECTROSUR de la región de Tacna</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>PLANIFICACIÓN</p> <p>INDICADORES:</p> <p>1. Objetivos estratégicos</p>

<p>Problema Específico.</p> <p>¿Cómo es la influencia de la planificación en la Empresas ELECTROSUR de la región de Tacna?</p> <p>¿Cómo es la gestión de la empresa ELECTROSUR de la región de Tacna?</p>	<p>Objetivos Específicos.</p> <p>Analizar la planificación en la Empresa ELECTROSUR de la región de Tacna</p> <p>Analizar la gestión de la empresa ELECTROSUR de la región de Tacna.</p>	<p>Hipótesis Específicas.</p> <p>Hipótesis Específica 1 H1: la planificación de la empresa ELECTROSUR de la región de Tacna; es alta</p> <p>H0: la planificación de la empresa ELECTROSUR de la región de Tacna; es baja</p> <p>Hipótesis Específica 2 H1: la gestión de la empresa ELECTROSUR de la región de Tacna; es eficiente</p> <p>H0: la gestión de la empresa ELECTROSUR de la región de Tacna; es deficiente.</p>	<p>2. Estrategia empresarial</p> <p>3. Visión estratégica</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>GESTIÓN</p> <p>INDICADORES:</p> <p>1. Dirección empresarial</p> <p>2. Organización Interna</p> <p>3. Supervisión de acciones</p>
--	---	--	---

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 3 Resultados de Encuestas

N° de Encuesta	Gestión empresarial Y Puntaje	Planificación X Puntaje
1	21	20
2	27	26
3	20	20
4	25	25
5	23	22
6	24	24

7	25	25
8	24	24
9	23	23
10	23	23
11	25	24
12	21	21
13	21	21
14	21	20
15	21	21
16	20	20
17	25	25
18	20	20
19	23	23
20	25	25
21	20	20
22	21	21
23	21	21
24	22	22
25	20	20
26	20	20
27	22	22
28	22	22
29	26	26
30	25	25
31	24	24
32	26	26
33	22	22
34	21	21
35	26	26
36	24	24
37	22	22
38	23	23
39	25	25
40	24	24
41	23	23
42	23	23
43	22	22
44	26	16
45	20	20
46	20	20
47	28	28
48	27	27
49	26	26
50	25	19
51	24	24

52	26	26
53	24	24
54	24	24
55	23	23
56	22	22
57	22	22
58	26	26
59	25	25
60	24	24
61	23	23
62	22	22
63	20	20
64	20	20
65	20	20
66	17	26
67	19	25
68	19	19
69	19	19
70	19	19
71	19	19
72	19	19
73	19	19
74	19	19
75	21	21
76	23	23
77	24	24
78	23	23
79	22	22
80	21	21
81	23	23
82	24	24
83	21	21
84	23	23
85	19	19
86	17	17
87	18	18
88	22	22
89	21	21
90	22	22
91	22	22
92	19	19

93	18	18
94	21	21
95	19	19
96	19	19
97	17	17
98	23	23
99	20	20
100	21	21
101	21	21
102	17	17
103	21	21
104	20	20
105	22	22
106	22	22
107	20	20
108	23	23
109	21	21
110	22	22
111	22	22
112	23	23
113	22	22
114	22	22
115	22	22
116	19	19
117	19	19
118	21	21
119	24	24
120	22	22
121	22	22
122	20	20
123	24	24
124	25	25
125	21	21
126	23	23
127	23	23
128	22	22
129	23	23
130	21	21
131	22	22
132	20	20
133	21	21
134	20	20
135	23	23

136	24	24
137	22	22
138	23	23
139	21	21
140	21	21
141	22	22
142	24	24
143	23	23
144	18	18
145	17	17
146	20	20
147	22	22
148	18	18
149	22	22
150	20	20
151	23	23
152	23	23
153	21	21
154	20	20
155	19	19
156	23	23
157	24	24
158	21	21
159	20	20
160	25	25
161	24	24
162	23	23
163	23	23

**Fuente: Encuesta
Elaboración propia
ANEXO N° 4**

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA ELECTROSUR

S.A. DE LA REGIÓN TACNA, 2017

Marque con una (X) en los recuadros en blanco, según sea su respuesta:

A) GESTIÓN EMPRESARIAL

1. Respecto a la gestión empresarial de la empresa:

DESCRIPCIÓN	Muy Permanente	Permanente	Eventual	Coyuntural	Nada
a) Los directivos de la empresa muestran rasgos de					

liderazgo que permiten generar confianza y motivación a su personal encargado?					
b) La dirección de la empresa utiliza sistemas de comunicación adecuadas para el desarrollo de la comunicación organizacional?					
c) La empresa desarrolla un diseño de la estructura organizacional que se adapta a las necesidades de los clientes internos y externos?					
d) El diseño organizacional que desarrolla la empresa permite generar un ambiente en el que el personal se siente seguro de sus funciones y responsabilidades?					
e) En el proceso de la gestión empresarial de la empresa se desarrollan indicadores que permiten medir el cumplimiento de los objetivos planteados?					
f) Se desarrollan adecuadas medidas correctivas en el proceso de gestión empresarial en caso de que no se estén cumpliendo los objetivos planteados?					

B) PLANIFICACIÓN

1. Respecto a la planificación de la empresa:

PREGUNTAS	Muy Permanente	Permanente	Eventual	Coyuntural	Nada
a) Los objetivos que la empresa define están basados en un estudio previo desarrollado en el proceso de planificación?					
b) La empresa diferencia entre distintos tipos de objetivos según jerarquía para poder desarrollar una planificación organizada?					
c) Las estrategias que define la empresa en el proceso de planificaciones permiten desarrollar un proceso de mejora continua?					
d) Considera que las estrategias que la empresa definen permiten cumplir los objetivos que se han planteado en el proceso de planificación?					
e) Considera que la empresa desarrolla sus actividades en base a una cultura de planeación estratégica?					
f) Considera que todo el personal comparte la misma visión de la empresa?					

Fuente: Elaboración propia