

La aplicación del proceso administrativo y la mejora de la gestión en la federación deportiva peruana de judo 2019

Miguel Angel Pazos Almeyda
Alipio Riveros Cuéllar
Jorge Aurelio Engracio Salinas
Jorge Luis Nicolás Balbín

La aplicación del proceso

administrativo y la mejora de la gestión
en la federación deportiva peruana de judo 2019

© Miguel Angel Pazos Almeyda
Alipio Riveros Cuéllar
Jorge Aurelio Engracio Salinas
Jorge Luis Nicolás Balbín

Título del libro

La aplicación del proceso administrativo y la mejora de la gestión
en la federación deportiva peruana de judo 2019

ISBN: 978-9942-33-608-8

Publicado 2022 por acuerdo con los autores.
© 2022, Editorial Grupo Compás
Guayaquil-Ecuador

Grupo Compás apoya la protección del copyright, cada uno de sus textos han sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base en la normativa del editorial.

El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

   @grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com

Prólogo

La presente investigación de tesis tuvo como objetivo principal, conocer, la aplicación adecuada de los pasos del proceso administrativo y la mejora de la gestión en la Federación Deportiva Peruana de Judo en el año de 2019, se estableció que es una herramienta necesaria en el buen funcionamiento de la gestión, para lo cual se utilizó dos cuestionarios; uno de ellos para analizar el proceso administrativo actual, así como también otro cuestionario, para evaluar la gestión en la Federación Deportiva Peruana de Judo de forma estructurada, con ayuda del estudio bibliográfico, teniendo como universo y muestra a los colaboradores de la federación, y así llegar a una conclusión.

Con los resultados obtenidos en la investigación, se pretende incentivar a dirigentes de organizaciones, federaciones deportivas, técnicos, que visan mejorar resultados en la parte de la gestión a través del proceso administrativo, en este caso la federación deportiva peruana de Judo.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el presente estudio, se verificó que existe correlación entre el proceso administrativo y la mejora de la gestión en la Federación Deportiva Peruana de Judo, el coeficiente de correlación (rho) obtenido fue de 0.821, que denota una relación

positiva fuerte entre ambas variables; a mayor aplicación del proceso administrativo se obtiene una mejor gestión.

Con los resultados estadísticos obtenidos, se comprobó que existen correlaciones significativas con la ejecución del proceso administrativo para una mejora de la gestión en la actual Federación Deportiva Peruana de Judo, y así poder alcanzar los objetivos trazados por intermedio del presente estudio.

Introducción

En la actualidad el proceso administrativo es un componente indispensable, en las tendencias de la sociedad para mejorar la gestión de diferentes organizaciones, independientemente del rubro al cual se dediquen, en el presente estudio se focalizará dentro de las instituciones deportivas, tomando el caso de la Federación Deportiva Peruana de Judo.

La presente investigación tiene como objetivo: la aplicación del proceso administrativo y la mejora de la gestión en la federación deportiva peruana de judo, desarrollada en el marco del nuevo Reglamento de grados de la Escuela Universitaria de Postgrado de la Universidad Nacional Federico Villareal y el proceso científico generalmente aceptado. Bajo la óptica de un proceso mucho más riguroso, Vélez S. (2001), afirma que la investigación científica es el “proceso sistemáticamente ordenado, cuyo objetivo es la demostración de hipótesis o la confirmación y desarrollo de teorías”.

De acuerdo con la realidad actual dentro de la sociedad para una mejora cualitativa y cuantitativa de las instituciones deportivas en general, para poder alcanzar los objetivos planteados, dentro de la gestión de una determinada institución, tomando como orientación el proceso administrativo. Actualmente el proceso administrativo se

debe considerar como herramienta indispensable dentro de una organización, para una buena operatividad dentro de la gestión administrativa.

Pero en el medio en que se desenvuelven las federaciones deportivas, ellas generalmente se orientan en la parte deportiva y descuidan la parte administrativa; no se toma en cuenta la importancia de utilizar adecuadamente el Proceso Administrativo, esto indica que no tienen una visión clara de lo que desean, y hace que se presenten problemas internos como: como falta de comunicación entre las áreas internas, debido al desconocimiento de un organigrama funcional dentro de la federación deportiva peruana de Judo.

Aunque el término resulte a simple vista como un acto complejo, Vélez S. (2001), lo define de manera sencilla, así plantea que la investigación es el “proceso de conocer la realidad” es por eso que, la presente investigación tiene por finalidad, ser un aporte para la solución de problemas que se presentan, en la parte administrativa dentro de las federaciones deportivas peruanas y proporcionar un modelo de aplicación del Proceso Administrativo, para mejorar la gestión y así alcanzar los objetivos trazados. En lo que la calidad de Administración en organizaciones deportivas se refiere, y partiendo de los distintos cuestionamientos que se le hacen a dicho sector en cuanto a la relación costo-beneficio, y conscientes de la

importancia de dicha cuestión, en la sociedad moderna, se da énfasis a la necesidad de que los integrantes de la federación tengan un papel más activo del que tradicionalmente se ha tenido para mejorar la gestión de la Federación deportiva peruana de Judo.

Por tal motivo el presente estudio tiene interés particular, de la Federación Deportiva Peruana de Judo, en analizar la relación que existe entre la aplicación del proceso administrativo y la gestión de la Federación Deportiva Peruana de Judo.

Se hace indispensable una planificación operativa constante de acuerdo con la realidad geográfica y demográfica de los practicantes de Judo en las diferentes organizaciones y regiones de nuestro país, para poder concretar, secuenciar y financiar planes de acción en el desarrollo del proceso del presente estudio, para elaborar una gestión adecuada de la Federación Deportiva Peruana de Judo.

Es necesario una organización adecuada, de los clubes de base afiliadas siguiendo las líneas básicas de los protocolos establecidos dentro de los estatutos de la Federación Deportiva Peruana de Judo, siguiendo las normas del Instituto Peruano del Deporte, delegando tareas a realizar por las instituciones afiliadas, haciendo falta un organigrama funcional para llevar a cabo la misión de la organización. Teniendo en cuenta también la evolución de la tecnología que ha irrumpido en todos los campos

controlados por el ser humano, es importante modificarlos, implementar y unificar las páginas web de las instituciones registradas para una mejor información.

Hay que tener en cuenta que el deporte se ha convertido en uno de los fenómenos sociales con mayor arraigo, capacidad de movilización y de convocatoria, y con un creciente protagonismo en el desarrollo de la economía de mercado de las sociedades modernas, como consecuencia de la actividad que suministra, las inversiones que reclaman sus instalaciones, los recursos de marketing, la presencia en la vida cotidiana de todos los que hacen parte de la federación Deportiva Peruana de Judo, es importante que la dirección sepa incentivar, motivar y gestionar para una buena administración.

Es importante tener un sistema de control y seguimiento adecuada para modificar planificar objetivos implantando un sistema de evaluación y retroalimentación permanente a través de controles de indicadores preestablecidos por la Federación Deportiva Peruana de Judo.

Con el presente trabajo de estudio que se realizó, se pretende mostrar e incentivar a organizaciones, escuelas, que, por intermedio de nuevos modelos de Administración, consciente del trabajo que se realiza, en cooperación con todos los integrantes de la organización, a través de una metodología eficiente y participativa, servirá de consulta de pasos a seguir, teniendo en cuenta los parámetros

establecidos de la organización respectiva para así poder alcanzar los objetivos trazados.

A nivel mundial, las organizaciones de diferentes tipos tienen un especial interés por su gestión, muchas buscan mejorarlas porque se conoce que está directamente relacionada con el éxito de las actividades de la misma. Enfocándonos en la gestión de organizaciones deportivas de diferentes índoles, los resultados de una efectiva gestión tienen una elevada relevancia pues de aquí dependen las diferentes decisiones que se tomen tanto en el desarrollo de la parte administrativa como organizar eventos deportivos o personal; así como las actividades relacionadas directamente con el deporte. Esto origina falta de planificación, de desarrollo, búsqueda de resultados inmediatos, que implican mala preparación y mala ejecución presupuestal.

En el mundo, organizaciones como el Comité Olímpico Internacional, Organizaciones Deportivas Panamericana y Sudamericana han tenido en su historia algún problema por una deficiente gestión; sin embargo, estas no se comparan a los problemas que enfrenta la situación en organizaciones deportivas en Latinoamérica. Cuyos problemas entre uno u otros países de esta región son similares, burocracia, desarticulación entre el sector público, privado y Federaciones deportivas, baja profesionalización de deportista, escasez de recursos y las típicas deficiencias en

salarios, bajo nivel de vida, desnutrición, centralización que afectan a las personas que integran el deporte tanto deportista de alto nivel, entrenadores, sociedad y dirigentes deportivos.

Como hemos resaltado en el párrafo anterior sobre los diferentes personajes que participan en el concepto de deporte en un país, es porque, el deporte está compuesto de personas en toda su amplitud. A diferencia de una empresa, que es dirigida por personas, pero que puede dar de resultado productos. Las organizaciones deportivas dan como resultado personas realizando actividades deportivas. He ahí la importancia de la diferenciación con una gestión empresarial.

En el Perú, el poco conocimiento de gestión deportiva en los dirigentes en entidades como el IPD o federaciones deportivas no permite un adecuado, eficiente y eficaz desarrollo, de manejo de recursos, deportistas, entrenadores, organización de eventos y resultado favorecedores en competencias de alto nivel. Según el Mg. Saúl Barrera, ex director general del IPD, indico que la institución está trabajando para mitigar dicha situación, sobre ello indica: “Lo que nos interesa, como entidad pública, es que exista un sistema deportivo nacional sólido, porque esa es la base para impulsar el crecimiento y el desarrollo deportivo del país, pero una de las causas que hace que tengamos un sistema débil es la gestión deportiva,

ya que nunca se han fortalecido estas capacidades de gestión a nivel de todas las instancias, tanto en el sector público como el privado”.

Además de esto, los administrativos de las distintas federaciones deportivas deben lidiar a diario con diversos problemas y poder hacer un adecuado plan estratégico que le permita cumplir con sus objetivos a pesar de tener recursos limitados, los cuales suelen generar problemas como no tener los recursos en el momento necesario por trámites burocráticos los cuales no permiten cumplir los objetivos; o, que muchas veces los sueldos a administrativos o entrenadores es relativamente bajo, lo que genera poca especialización, desinterés por el trabajo porque se busca mejorar oportunidades laborales. Es por eso la importancia de la inversión privada al deporte como sucede en otros países. En los cuales existe difusión de los distintos deportes que existen porque al existir más difusión de los deportistas o deportes se podrá recibir apoyo privado como en el caso de los deportes más conocidos como son el fútbol y el vóley.

Las Federaciones deportivas en nuestro país cumplen diversas funciones entre las principales están: Promover, fomentar, controlar, desarrollar, dirigir y evaluar el deporte correspondiente.

Una de ellas es promover y difundir el deporte de forma descentralizada, siendo esto aún más difícil en un país que lleva una lucha constante con este problema en toda su historia, por ejemplo, el IPD desarrolla programas de descentralización deportiva para impulsar la práctica de diferentes disciplinas en todo el Perú, por intermedio de las federaciones para que indiquen a entrenadores preparados y enseñen en este caso el Judo en diferentes partes del país, ahí, es uno de los problemas que constantemente se suscitan, es complicado que alguien decida dejar la comodidad de su ciudad actual para poder desplazarse a provincias a enseñar por el tiempo que dure el programa que generalmente es durante todo el año.

Esta misma federación, también ha presentado problemas en la organización de eventos deportivos en diferentes ocasiones, donde suele suceder que son aplazadas a otra fecha por diversos motivos, como que no hay una adecuadas instalaciones, recursos o problemas en la logística. Este problema logístico se intensifica cuando se requiere organizar una competencia en provincia porque es un proceso costoso y tedioso movilizar todo el mobiliario deportivo y deportistas, debido a la escasez de material deportivo porque no se cuenta con ellos, esto no sucede únicamente con deportes con los cuales no existe difusión o siquiera se conoce la existencia de deportes más costosos o menos practicados, sino con todos los deportes, a esto hay que sumarle los típicos problemas que suelen presentarse,

que son las infraestructuras deportivas en provincias. En el presente año, este ha sido un problema recurrente ya que al haberse realizado los Juegos Deportivos Panamericano Lima 2019 el programa La Academia del IPD fue interrumpido durante los meses de julio y agosto durante la realización de dicho evento.

Al mismo tiempo, a pesar de los múltiples beneficios que trajeron los panamericanos, así como las 3 medallas obtenidas por esta federación, también esta competencia de gran envergadura internacional dificultó la actividad deportiva en nuestro país; toda la infraestructura que se contaba, se usó en su totalidad como sede para los panamericano, suspendiendo los entrenamientos deportivos casi por 2 meses, perjudicando el actuar deportivo, todavía cuando estamos a puertas de la olimpiada Tokio 2020. Y si bien, ahora Perú, o las federaciones deportivas y deportistas cuentan con mejor infraestructura, estas no han podido ser usadas incluso dos meses después de panamericano para que pueda auditarse sobre el estado de las instalaciones.

Si bien, diversos problemas son causados por problemas de gestión típicos del sector público, que no existe una adecuada coordinación con ellos. A pesar de estos, problemas, la parte administrativa de la federación debe poder seguir actuando firmemente en su plan estratégico.

Si bien, nuestra región, país, IPD, federaciones deportivas han mejorado paralelamente junto con la economía, la inversión al deporte ha mejorado en los últimos años, incluso se consiguió realizar exitosamente los juegos deportivos panamericano Lima 2019 con éxito, teniendo en cuenta que aún nos falta más por hacer dentro de la Federación deportiva peruana de Judo, como mantener el proceso administrativo, y poder alcanzar los objetivos a largo plazo que se ha planificado, como clasificar el mayor número de atletas a las olimpiadas que se realizaran en Tokio 2020.

En el actual contexto que se encuentra esta organización se requiere que se implemente un adecuado flujo de conocimientos que permita mejorar el uso de herramientas para evitar retrocesos, mantener la planificación para que el proceso pueda cumplir su función de guiar la actividad de dentro de la gestión. Conocimiento para Veles (2001), lo define como el “proceso por el cual el hombre refleja (por medio de conceptos, leyes, categorías, etc) en su cerebro las condiciones características del mundo circundante. Una de las formas que tiene el hombre para otorgarle un significado con sentido de la realidad”.

Se espera mejorar la gestión dentro de la Federación Deportiva Peruana de Judo, por intermedio de la aplicación del proceso administrativo y poder posicionarla como un ejemplo para otras federaciones como un modelo de gestión

Por lo que me conlleva a realizar la presente investigación, tendiente a mejorar su gestión. Aunque el término resulte a simple vista como un acto complejo, Vélez S. (2001), define la investigación de manera sencilla, así plantea que la investigación es el “proceso de conocer la realidad”.

Se han efectuado revisiones de la bibliografía existente en la Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad Nacional de Ingeniería, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Universidad Rafael Landívar y Universidad Cesar Vallejo no encontrándose trabajo de investigación directamente relacionados al tema: La aplicación del Proceso Administrativo y la mejora de la Gestión en la Federación Deportiva Peruana de Judo 2019.

Igualmente, al revisar la página web no se han encontrado Tesis relacionados directamente al tema, sin embargo, se han ubicado trabajos de investigaciones científicas, presentadas según detalle:

Quicha, Grover (2012), realizo la tesis de maestría titulada “Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al VI ciclo 2010 - I del Instituto superior particular “La Pontificia” del distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho – Perú”.

El presente es el informe final de una investigación de tipo descriptivo y correlacional (Entre la calidad de Gestión Administrativa y el Desempeño Docente), el diseño es No Experimental, de corte transversal, este estudio no se limita a describir, sino que, además, nos permitirá inferir sus resultados hacia poblaciones mayores.

El objeto de estudio de la presente investigación es el estudio de la asociación que existe entre la Calidad de la Gestión Administrativa y el Desempeño Docente en Instituto Superior Particular “La Pontificia” del Distrito el Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho, según la percepción de los usuarios directos, es decir los estudiantes del I – IV Ciclo 2010 – I, para tal propósito se realizó una encuesta aplicando como instrumento un cuestionario validado en el ámbito científico cuya adaptación alcanzo una confiabilidad aceptable ($r=90\%$). Se obtuvo una muestra probabilística con selección sistemática de 124 de 328 estudiantes. La muestra probabilística es “Subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos”, Hernández, et al., (2003, p.305). Los resultados obtenidos demuestran una clara asociación significativa entre la Calidad de la Gestión Administrativa y el Desempeño docente (Inercia: 79.1% ; $\chi^2= 50.35$; $p=0.00 < 0.05$). Así mismo cabe destacar que en cuanto a la calidad y cantidad de los equipos de cómputo, el acceso a internet y correo electrónico con los que cuenta el instituto (35.40%), la calidad y cantidad de los medios

audiovisuales que se encuentran a disposición de los profesores (38.70%) y la cantidad de los laboratorios de enseñanza con los que cuenta el instituto (36.30%), la mayoría de los estudiantes lo califican como pésimo. Todo lo contrario, en cuanto al respeto, la aceptación de ideas de los alumnos y la dignidad en el trato del docente con los demás, donde el 37.90% de los estudiantes lo califica como buena.

Araujo, Edwin (2017), realizo la tesis de maestría titulada, “Proceso Administrativo del Instituto Nacional de Neoplásicas – Lima 2017” Lima, Perú, y su investigación tuvo como objetivo principal determinar el nivel del Proceso Administrativo del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas.

Esta investigación se elaboró utilizando el método descriptivo al presentar el problema y sus características, describí el Proceso Administrativo del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas buscando identificar sus falencias y virtudes, asimismo es un estudio básico porque se orientó a enriquecer los conocimientos teóricos, se considera como no experimental porque no se manipuló la variable al solo describirla y luego analizarla. Se utilizó como medio de recolección de datos la encuesta dirigida a nuestra muestra de la población que constó de 110 trabajadores, arrojándonos como resultado que el nivel del Proceso Administrativo del Instituto Nacional de

Enfermedades Neoplásicas, es insuficiente; el instrumento utilizado fue validado por el juicio de los expertos, el diseño de la investigación fue validado mediante la prueba de confiabilidad de Cronbach dándonos un índice de 0,777 demostrándonos que es de fuerte confiabilidad, que significa “Grado en el que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno genera resultados similares”, (Hernández, et al., 2003, p.348).

Los resultados de la investigación nos indican que el nivel del Proceso Administrativo del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas es insuficiente, esto nos indica que a pesar de que en cierta medida se ejecutan correctamente cada uno de los pasos del proceso administrativo, aún se presentan errores en cada uno de ellos y estos influyen en la organización.

Cadillo, E. (2016), realizo la tesis de maestría titulada, “Control interno y la gestión administrativa según el personal de la sede central de los servicios postales del Perú, Lima 2016” Lima, Perú, El estudio tuvo como objetivo general, determinar la relación entre el control interno y la gestión administrativa según el personal de la sede central de los Servicios Postales del Perú 2016, Siendo la población de 115 trabajadores, la muestra fue no probabilística, en los cuales se han empleado la variable: control interno y Gestión Administrativa.

El método utilizado en la investigación fue el hipotético-deductivo. La investigación empleada para su finalidad fue el diseño no experimental de nivel correlacional de corte transversal, en donde se logró recopilar la información, de manera que se aplicó los instrumentos: Cuestionario control interno, comprendido por 35 ítems en la escala de Likert y el Cuestionario gestión administrativa, el cual estuvo constituido por 31 ítems en la escala de Likert. El texto Metodología de la investigación, de Hernández, et al., (2003), la definen como el “conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías”, (p.374).

Cuestionario-Índices: (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre) que brindaron información acerca del control interno y la gestión administrativa, a través de la evaluación de sus distintas dimensiones, ambos instrumentos fueron validados por expertos. Dimensión, se refiere a todas aquellas características observables de una variable. La investigación concluyó que existe una relación significativa entre control interno y la gestión administrativa según el personal de la sede central de los Servicios Postales 2016, siendo que el coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.883, represento una alta correlación entre las variables.

En resumidas cuentas, en la investigación se sostiene que el Control Interno en sus dimensiones, ambiente de control,

evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión, son elementos claves que guardan relación e intervienen en la gestión administrativa aceptando como válida nuestra hipótesis general de la investigación.

Huayta O. (2017), realizo la tesis de maestría titulada, “Gestión cultural y eficacia de procesos administrativos según trabajadores del Ministerio de Cultura, 2017” Lima, Perú.

En la investigación titulada: “Gestión cultural y eficacia de procesos administrativos según trabajadores del Ministerio de Cultura, 2017”, el objetivo general de la investigación fue determinar la relación existe entre la gestión cultural y la eficacia en los procesos administrativos, según trabajadores del Ministerio de Cultura, 2017.

El tipo de investigación es básica y el diseño de la investigación es descriptivo correlacional y el enfoque es cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 180 trabajadores del Viceministerio del Patrimonio Cultural e Industrias Culturales del Ministerio de Cultura. La técnica que se utilizó es la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron dos cuestionarios aplicados a los trabajadores. Para la validez de los instrumentos se utilizó el juicio de expertos y para la confiabilidad de cada instrumento se utilizó el Alfa de Crombach que salió

moderada en ambas variables: 0,731 para la variable gestión cultural y 0,781 para la variable eficacia de procesos administrativos.

En los resultados se pudo determinar qué relación existe entre la gestión cultural y la eficacia de procesos administrativos, según trabajadores del Viceministerio de Patrimonio Cultural e Industrias Culturales del Ministerio de Cultura 2017. Se concluye que existe relación directa y significativa entre la gestión cultural y la eficacia de procesos administrativos. Lo que se demuestra con el estadístico de Spearman (sig. bilateral = .000 < 0.05; Rho = .0.774).

Según, Chuye, Y. (2007) en su tesis de maestría, titulada “Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio”, El caso de una escuela pública de Lima.

Esta investigación es un intento por conocer en profundidad la escuela pública como escenario de aplicación de las reformas educativas, que se vienen implementando en el país, orientadas a mejorar la calidad y equidad de la educación. ¿Cómo participan los actores de la escuela: director, profesores y padres de familia en la gestión del cambio?, ¿qué estrategias se ponen en juego para implantarlo?, ¿cuáles son las tensiones de la gestión que dificultan su aplicación en la práctica?, fueron las

preguntas qué guiaron la investigación. Para sobre la base de este conocimiento empírico, aportar al mejoramiento de la gestión de la escuela estudiada y contribuir a profundizar en el conocimiento de la estructura organizativa de la institución escolar que permitan orientar los esfuerzos por promover una gestión democrática y participativa en las escuelas.

Se eligió un colegio público de educación secundaria, ubicado en una zona urbana marginal del distrito de San Juan de Lurigancho de Lima, que aplica desde 1998 la nueva propuesta curricular experimental del Ministerio de Educación, desde un enfoque cualitativo buscamos a través de una metodología etnográfica profundizar en el conocimiento de la cultura escolar, realizando un trabajo de campo entre setiembre de 2001 y setiembre de 2002. Sobre el enfoque cualitativo Hernández, et al., (2003), afirman que es el que “utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación”, (p.6).

Sostiene que observar la escuela desde adentro, le permitió comprobar que el liderazgo del director es un factor vital en la promoción del cambio; el establecimiento de alianzas implícitas entre director y docentes líderes de la escuela es un mecanismo facilitador para inducir el cambio, pero a la vez activa un conjunto de fuerzas de resistencia pasiva y acomodamiento en la mayoría de docentes quienes no

logran implicarse en la generación y planificación de propuestas de innovación. Encontramos una serie de factores internos como la escasez de recursos materiales, financieros y el tiempo que, unidos a factores contextuales como la situación de vida del maestro, entre otros, dificultan la aplicación de las propuestas innovadoras y ponen en riesgo el establecimiento de una cultura de innovación en la escuela. La relación con los padres de familia se caracteriza por la desconfianza y el distanciamiento que impide convertirlos en aliados de la tarea educativa.

Jiménez H. (2010), en su tesis de maestría, titulada “La gestión de intereses en la Administración pública peruana” Lima, Perú. La presente tesis tiene como objetivo establecer las variables que contribuyen a que la gestión de intereses se constituya en un elemento que influya, como instrumento anticorrupción, en la práctica gerencial pública dentro del sistema democrático peruano.

El método utilizado para la realización de la investigación se ha centrado básicamente en el interpretativo sin olvidar algunos aspectos del método tradicional o cuantitativo. Para verificar la hipótesis, representada por la afirmación del objetivo mencionado, se ha recurrido a la encuesta y entrevistas, lográndose 80 respuestas al cuestionario por igual número de congresistas de la República y la entrevista

a 08 gerentes públicos de diversos ámbitos de la Administración Pública.

Se ha podido comprobar, que existen factores que hacen de la gestión de intereses una práctica gerencial a impulsar desde diversos ámbitos como la capacitación, mejora en su regulación, establecimiento de mejores y mayores controles en su implementación, entre otros.

Flores, Silvia (2015) realizo una tesis de maestría titulada, “Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en Coproabas Jinotega”, Matagalpa, Nicaragua.

Esta investigación se realizó con el objetivo de analizar el proceso Administrativo y gestión empresarial de la Cooperativa de Productos de Alimentos Básicos RL, durante el periodo 2010-2013. Pretendiendo constatar si se aplica continua y adecuadamente sus conceptos, que les permita administrar de manera eficiente y productivamente la cooperativa.

Se desarrolló este trabajo con dos variables: Proceso Administrativo y Gestión Empresarial, de las cuales se conceptualizaron mediante funciones del proceso Administrativo y Gestión Empresarial. Por su nivel de profundidad es descriptiva ya que se analizó el desempeño del Proceso Administrativo y Gestión Empresarial, por su longitud en el tiempo es de corte transversal, ya que se realizó durante el periodo 2010-2013, con enfoque

cualitativo, con elementos cuantitativos, usando métodos empírico y teórico, con un universo de 15 Trabajadores, 2 jefes de Área y 1 Gerente, se emplearon los instrumentos Revisión documental, Observación directa y Entrevista.

De acuerdo con el análisis y discusión de los resultados donde se midieron las variables en estudio, expresamos las principales conclusiones a las que arribamos tales como, se determina que: El proceso Administrativo y Gestión Empresarial de la Cooperativa de Producto de Alimentos Básicos RL, se lleva acabo de forma parcial, ya que no hubo un buen funcionamiento de los proceso administrativo y la Gestión empresarial, esto se observó de manera limitada por los pobres conocimientos administrativos de los órganos directivos que trabajan y el poco compromiso de alguno de ellos, además, se realizó un planteamiento de alternativas de soluciones para mejorar el desempeño administrativo en la Cooperativa.

Torres María (2015), realizo una tesis de maestría titulada, “la gestion administrativa y su impacto en la mejora continua hacia la calidad en la empresa matagalpa coffee group, en el municipio de matagalpa, departamento de matagalpa, 2013-2014” Matagalpa, Nicaragua. La presente investigación orientada al análisis de la gestión administrativa y su impacto en la mejora continua hacia la calidad en la empresa Matagalpa Coffee Group, cuyo objetivo principal fue analizar la gestión del

proceso administrativo y cuál es su impacto para la mejora continua hacia la calidad en la empresa Matagalpa Coffee Group, en el municipio de Matagalpa, departamento de Matagalpa, en el periodo 2013-2014.

La importancia del estudio realizado repercute internamente hacia la empresa que fue sujeta de la investigación, ya que permitirá llevar a cabo grandes procesos de cambio que garantizarán su existencia en el tiempo. Los principales beneficiarios del estudio es la empresa en disertación, además un documento que servirá de consulta en la biblioteca para futuros estudios que tengan la misma línea de investigación.

Para realizar este estudio se aplicaron entrevistas, encuestas, guía de observación y guía de análisis documental, los resultados se analizaron de manera cuantitativa y cualitativamente.

Sus principales conclusiones consisten que la administración se lleva a cabo de manera empírica ya que no tienen una cultura de planificación a ningún nivel y la ausencia del establecimiento de indicadores de medición en las perspectivas organizacionales. Algunas de las recomendaciones son importantes para realizar una reflexión estratégica sobre su filosofía organizacional, realizar el análisis FODA, controlar las no conformidades de procesos y productos, gestionar adecuadamente la

organización y su mejoramiento a través de los indicadores e implementar el modelo de gestión propuesto.

Esta investigación generó como producto la creación de un modelo para mejorar la gestión administrativa en la empresa Matagalpa Coffe Group.

Osorio, Imelda (2014), realizo la tesis de maestría titulada, " El proceso administrativo y sus efectos en los establecimientos educativos privados en la ciudad de Quetzaltenango" Quetzaltenango, Guatemala, El objetivo principal de la investigación, es determinar cómo manejan el Proceso administrativo; y los efectos que presentan en los establecimientos educativos privados en Quetzaltenango. En la cual se analiza la importancia que tiene la adecuada aplicación en cada centro educativo, aunque no es una empresa productora o comercializadora, brinda un servicio y como tal debe tener una misión, visión y objetivos claros.

Para la realización del estudio y análisis de la no aplicación adecuada de los pasos del Proceso Administrativo en los establecimientos educativos de esta ciudad, se incluyeron las variables de la presente tesis: Proceso Administrativo y establecimientos educativos privados, del cual se tomó como énfasis los pasos del Proceso Administrativo que son: Planeación, Organización, Dirección y Control. A través del planteamiento del problema se enfocó la importancia que tiene la aplicación adecuada de los pasos del Proceso

Administrativo, se estableció que también es una herramienta que es necesaria para el buen funcionamiento de las áreas de la empresa y con ella lograr el objetivo que se determina. Dentro del planteamiento se estableció los objetivos, hipótesis, alcances y limitaciones.

Dentro del instrumento que se utilizó para la investigación, es un cuestionario para encontrar las deficiencias o debilidades de todo el proceso. Esto se aplicó a los directores, maestros, secretarias, se abarco el 75% siendo de 68 colegio del 100% que es de 90 establecimientos. El otro 25% no desearon aportar información.

Se tabularon lo datos en gráficas de sectores para luego interpretar los resultados. En base a ello se detectó que el proceso no es aplicado por completo, es decir que hay planeación, pero la organización, dirección y control es aplicado de manera incompleta, por lo cual afecta y hace que los objetivos no se lleguen a cumplir.

Por lo que se les proporciona una guía básica de cómo ejecutar el Proceso Administrativo de manera adecuada en los centros educativos privados de esta ciudad. Constituye una investigación que indaga sobre un tema y busca alternativas en las situaciones actuales para una metodología eficiente y así poner en marcha un proceso administrativo para mejorar el futuro de cualquier organización se hace indispensable para poder cambiar la

imagen actual. No se dirige a preparar o controlar, si no a generar innovaciones. Basándonos en la perspectiva y en el pensamiento organizado y sistemático que se aplican en diferentes organizaciones a través de su equipo de trabajo, dando las recomendaciones necesarias. De acuerdo con la investigación realizada, se pretende determinar la relación que existe entre la aplicación del proceso administrativo y la mejora de la gestión en la Federación Deportiva Peruana de Judo, referidos a la cuestión del problema visando mostrar a la sociedad la importancia, conservación y responsabilidad social que tiene la Federación Deportiva Peruana de Judo dentro del país.

Metodológicamente, en la investigación resalta la importancia de la adecuada recopilación y organización de los datos de la investigación, por lo que se construye el instrumento metodológico: matriz de información, apropiado para comprender los resultados de la aplicación del proceso administrativo en la mejora de la gestión en la federación deportiva peruana de Judo, lo que constituye un aporte importante para las próximas investigaciones relacionadas sobre el tema.

Los resultados de la investigación permitieron establecer una correlación significativa entre las variables del proceso administrativo y la mejora de la gestión dentro de la federación deportiva peruana de Judo.

Desde un punto de vista práctico, los resultados de investigación permitieron identificar los aspectos positivos

y negativos del proceso administrativo y su grado de asociación con los resultados operativos para mejorar la gestión de la federación deportiva peruana de Judo lo que beneficiara a todos los colaboradores e integrantes de dicha organización.

Con el presente estudio, se pretende mostrar a organizaciones, instituciones, escuelas que, a través de un adecuado proceso administrativo consciente del trabajo que se hace, servirá para una mejor gestión y cooperación de todos los integrantes de la organización, se podrá utilizar de consulta sobre pasos a seguir dentro de los parámetros establecidos de una determinada organización.

Para Avila Baray (2006), las limitaciones “reflejan tanto las restricciones como el alcance de la investigación”. A continuación, determinamos las limitaciones de nuestro estudio:

Una de las principales limitaciones en la realización del presente estudio, es que existen pocos trabajos (Tesis, Proyectos de investigación) que tratan de la relación entre el proceso administrativo y una mejora de gestión en una organización. La escasa información sobre instrumentos de medición de resultados, fue importante, sin embargo, se consiguió culminar el estudio realizado. Los instrumentos de medición según Hernández, et al., (2003) son, sugieren que éstos son un “recurso que utiliza el investigador para

registrar informaciones o datos sobre las variables que tiene en mente”, (p.346).

Se debe considerar es la geografía peruana, que, para realizar los cuestionarios y encuestas a los integrantes de la federación, tanto deportistas como dirigentes, se tuvo que realizar en los eventos deportivos de Judo nacionales, aprovechando la asistencia de la mayoría de los colaboradores, y algunas veces visitándolos en sus clubes, donde imparten clases de Judo.

Se refiere a las dificultades de financiamiento en el estudio realizado, por lo que se tuvo que utilizar recursos propios, ya que en general no ha permitido tomar una muestra mayor según lo planteado en la presente propuesta. El presente trabajo realizado se limitó al estudio de la Federación Deportiva Peruana de Judo, así como también la dificultad de que la federación no cuente con una página web actualizada integralmente en el internet, para el estudio, o para cualquier interesado que quiera informarse. Hernández, et al., (2003, p. 64), “Es un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio”. También, sugiere que el marco teórico “implica analizar teorías, investigaciones y antecedentes que se consideren válidos para el encuadre del estudio (parafrasear). No es sinónimo de teoría”, (p.64).

CONCEPTO SOBRE EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

La tendencia mundial hacia la globalización, la sociedad, la demanda de atención personalizada y eficiente, exigen el diseño de nuevas estrategias, teorías administrativas y una programación y evaluación constante, que garanticen competitividad y proporcionen altos niveles de calidad.

PROCESO ADMINISTRATIVO CONCEPTOS.

Proceso administrativo “La administración comprende una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios, las técnicas, y los enfoques de gestión”. (Munch, 2014, P. 24)

Proceso administrativo “El proceso administrativo implica las cuatro funciones básicas que se describen en: planeación, organización, dirección y control”. (Schermerhorn, P. 12, 2002).

a. Planeación.

Planeación “La planeación es seleccionar entre varias opciones, un curso concreto de acción a seguir”, Es dirigir el rumbo de la empresa para alcanzar los objetivos deseados.

La función inicial de la administración es la planeación y nos representa el puente entre la situación actual y el futuro que deseamos alcanzar.

La importancia de la planeación es que el éxito no es fruto de la casualidad, sino de una acción racional, e implica los siguientes puntos:

- La búsqueda de objetivos, los planes se deben diseñar en forma detallada como alcanzar el objetivo de la empresa, y esto se logra mediante una cooperación deliberada y organizada.
- Antecede a los demás elementos, si bien todos los elementos administrativos actúan simultáneamente, la planificación se anticipa a las demás por que fija los objetivos.
- En la realidad todos los elementos administrativos necesariamente deben ser planificados para tener éxito, por otra parte, existen los elementos inseparables, la planeación y el control, en que ambos existen en función el uno al otro.
- Elemento para todos los niveles, la planeación es un elemento que alcanza a todos los niveles de la empresa, desde el presidente hasta el último obrero; es cierto que la amplitud de la planeación varía de acuerdo al nivel de autoridad y la naturaleza de los planes.
- Eficiencia en los planes, un plan es eficiente en la medida en que contribuye a alcanzar los objetivos con un mínimo de costo, y cuando mencionamos costo no solamente es el medido en términos

monetarios o de tiempo, sino también el grado de satisfacción del individuo.

Los planes serán ineficientes cuando los costos superan a los ingresos, se proporcionan bien esos servicios que no son aceptados, o cuando un elevado porcentaje del personal está insatisfecho.

Dentro de todo lo visto en la planeación por su clasificación existe una jerarquía de tareas primordiales que se tiene que priorizar de acuerdo con las necesidades y parámetros establecidos de la empresa u organización para poder alcanzar las metas propuestas de forma eficiente. (Arduz & Z, 2002 p. 41)

D'Alessio, F, (2004, p. 11) Seleccionar los objetivos para el sistema de operaciones de la organización y las políticas, programas y procedimientos para alcanzar tales objetivos. Planeación: Las empresas no improvisan, casi todo lo tienen planeado. La planeación es la primera función administrativa por qué sirve de base a las demás funciones. "Esta función determina por anticipado cuales son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos: por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro", (Chiavenato 1999 p. 320),

Hernández, S (2006, P. 80) Planeación: Proyección de la acción que define objetivos cuantitativos para periodos específicos; el término más común es el anual.

La planeación "es el proceso de establecimiento de los objetivos de desempeño y de la determinación de las

acciones que deberán realizarse para lograrlos”. A través de la planeación un administrador identifica los resultados de trabajo deseados e identifica los medios para alcanzarlos. (Schermerhorn, 2002 p.12),

Koontz, H. Weihrich, H. (2007 p. 27), La planeación consiste en elegir misiones y objetivos y en encaminar acciones para materializarlos. Requiere tomar decisiones, lo que significa elegir líneas de acción entre alternativas.

b. Organización.

“La organización es el segundo elemento de la fase mecánica del proceso administrativo, y sobre la base de los objetivos establecidos desarrolla la estructura de la organización, fijando los niveles de autoridad y responsabilidad”.

La organización establece unidades de trabajo en la empresa y que se forman de acuerdo a diversos criterios.

La organización es un proceso de varias etapas, y el autor Ernest Dale, las clasifica en las siguientes;

- Se debe elaborar de forma detallada todo el trabajo que se refiere para cumplir con las metas de la empresa, por ejemplo, si deseamos conformar un hospital, debemos comprar equipo, contratar médicos, personal de apoyo.
- Se debe dividir el trabajo en actividades que puedan ser realizadas en forma lógica y de una manera

sencilla, por ejemplo, en el caso del hospital, se puede establecer las especialidades.

- Esta etapa corresponde a culminar el trabajo de una manera lógica y eficiente, en la medida en que crece la organización, es necesario agrupar a las personas en tareas relacionadas, por ejemplo, en el hospital se conformarían las diferentes unidades de medicina general, cirugía.
- En esta etapa debe lograr la coordinación de las diferentes unidades, en la medida en que estas se desarrollan y crecen, existe una tendencia a que surjan conflictos y se olviden las metas de la empresa.
- En esta última etapa se debe controlar la eficiencia de la organización, lo que permite realizar ajustes para mantenerla y mejorarla; organizar es un proceso constante, en la medida en que la organización crece y cambian las situaciones, hay que evaluarla para que esta sea eficiente.

Dentro de la organización se tiene que separar por partes y diversas funciones para poder desarrollar con eficiencia el proceso organizacional y que así puedan actuar como una unidad funcional y en forma coordinada, para poder alcanzar los objetivos y metas propuestas por la empresa u organización en la cual se está ejecutando el proceso organizacional. (Arduz Y Zárate, 2002 p. 81)

Según, La palabra organización puede adoptar varios significados en administración, de los cuales los dos principales son:

- Organización como entidad social orientada hacia objetivos específicos y estructurada de manera deliberada. La organización es una entidad social porque está constituida por personas, y se haya orientada hacia objetivos porque está diseñada para alcanzar resultados; por ejemplo, obtener ganancias (empresas en general), proporcionar satisfacción social, (clubes), etc. Está estructurada deliberadamente porque divide el trabajo, y su ejecución se asigna los miembros de la organización. En este sentido, la palabra organización significa cualquier empresa humana conformada intencionalmente para conseguir determinados objetivos. Esta definición se aplica a todos los tipos de organizaciones, aunque tengan o no ánimo de lucro, como empresas fabriles, bancos, empresas financieras, hospitales, clubes, iglesias, etc. Desde este punto de vista, la organización puede visualizarse desde dos aspectos distintos:
- Organización formal: basada en una división racional del trabajo que especializa órganos y funciones en determinadas actividades. Es la organización planeada o definida en el organigrama, consagrada por la dirección y comunicada en todos

los manuales de la empresa. Es la organización formalizada de modo oficial.

- Organización Informal: sigue de modo natural y espontaneo, debido a las relaciones humanas que establecen las personas que desempeñan cargos en la organización formal. Se basa en relaciones de amistad (o de antagonismo) y el surgimiento de grupos que no aparecen en el organigrama y ni en ningún otro documento formal.
- Organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo. En este sentido, organización se refiere al acto de organizar, integrar, estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración; establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno., (Chiavenato 1999 p. 344).
- La organización es el proceso de asignación de tareas, distribución de recursos y disposición de las actividades coordinadas de los individuos y los grupos para implementar planes. A través de la organización, los administradores convierten los planes en acciones al definir los puestos, asignar personal y apoyarlo con tecnología y otros recursos. Afirmo (Schermerhorn, 2002 p. 12)
- D'Alessio, F, (2004, p. 11) Establecer una estructura intencional de procesos dentro del sistema de

operaciones. Determinar y enumerar las actividades requeridas para que el sistema de operaciones alcance sus objetivos, al asignar las autoridades y las responsabilidades necesarias para llevarlas a cabo.

Koontz, H. Weihrich, H. (2007 p. 27), La organización es la parte de la administración que consiste en establecer una estructura deliberada de roles para que los desempeñen los miembros de una organización. Es deliberada en el sentido de que ve que se asignen todos los trabajos necesarios para alcanzar los objetivos y de que, se espera, se asignen a quienes mejor pueden ejecutarlos.

c. Dirección.

Este proceso de la administración corresponde a la capacidad de influir sobre los subalternos para contribuir, de una manera activa, para alcanzar las metas que tiene la empresa.

Para una adecuada dirección, se debe comprender que los empleados tienen su propia individualidad, por tanto, no se puede generalizar los aspectos de motivación y la empresa debe tener especial cuidado en respetar la dignidad de las personas; así como una empresa tiene objetivos, de igual forma las personas tienen también sus propios objetivos, y se debe buscar el atender sus necesidades, armonizando con los que tiene la empresa.

Se entiende que para una buena dirección tenemos que tener empatía para con las personas y así evaluar el proceso

de diferentes conductas o reacciones humanas, y al mismo tiempo motivarlas de manera diferente, no olvidándonos que el recurso más importante de una empresa u organización es la persona como ser humano. (Arduz y Zárate, 2002 p. 131)

La dirección, que sigue a la planeación y la organización, constituye la tercera función administrativa. Definida la planeación y establecida la organización, solo resta hacer que las cosas marchen. Este es el papel de la dirección: Poner a función la empresa y dinamizarla. La dirección se relaciona con la acción- como poner en marcha, y tiene mucho que ver con las personas: se halla ligada de modo directo con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa.

Las personas deben ser utilizadas en sus cargos y funciones, entrenadas, guiadas y motivadas para lograr los resultados que se esperan de ellas. La función de dirección se relaciona directamente con la manera de alcanzar los objetivos a través de las personas que conforman la organización. La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización, y de sus respectivos subordinados. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, deben ser dinamizadas y complementadas por la orientación que debe darse a las personas mediante la comunicación, capacidad de liderazgo, motivación adecuada. Para dirigir a los

subordinados, el administrador debe – en cualquier nivel de la organización en que se encuentre – comunicar, liderar y motivar. Dado que no existen empresas sin personas, la dirección constituye una de las complejas funciones administrativas porque implica orientar, ayudar a la ejecución, comunicar, liderar, motivar y cumplir todos los procesos que sirven a los administradores para influir en sus subordinados buscando que se comporten de acuerdo con las expectativas para alcanzar los objetivos de la organización. (Chiavenato, 1999 p. 371).

La dirección es el proceso por medio del cual se despierta el entusiasmo de la gente para trabajar fuerte y dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los planes y el logro de los objetivos. A través de la dirección los administradores construyen compromisos, alientan las actividades que respaldan las metas e influyen en otras personas para que realicen su mejor esfuerzo en beneficio de la organización., (Schermerhorn, 2002 p. 13)

D´Alessio, F, (2004, P. 12) Ejecutar lo programado y ser el responsable de la marcha del sistema de operaciones, cuyos resultados serán monitoreados durante la función de control.

Koontz, H. Weihrich, H. (2007 p. 28), La dirección consiste en influir en las personas para que contribuyan a las metas de las organizaciones y grupos. En particular se relaciona con el aspecto de trato personal de la administración.

d. Control.

El último de los elementos de la administración es el control, el que corresponde a un proceso que permite que la empresa tenga la garantía de que los planes fueron ejecutados, según se estableció inicialmente, por este motivo las funciones de planificar y controlar tienen una estrecha relación, se planifica porque se puede controlar, y se controla porque se establece planes. (Arduz y Zárate, 2002 p. 147)

D'Alessio, F, (2004, p. 13) Asegurar que los planes y programas para el sistema de operaciones sean llevados a cabo. La productividad deberá ser medida y evaluada por la cantidad, calidad, costos y tiempo de la producción de bienes y servicios, para ver si está conforme con lo planeado y programado. Caso contrario, deberán hacerse los ajustes necesarios.

Koontz, H. Weihrich, H. (2007 p. 28), El control es medir y corregir el desempeño de individuos y organizaciones para comprobar que los hechos corresponden a lo planeado. Consiste en medir el desempeño en relación con las metas y los planes, señalar las desviaciones de los estándares y corregirlas. En síntesis, controlar facilita la realización de los planes.

Según vimos en control es una parte del proceso administrativo que se encarga de fijar normas, cuantificar el desempeño evaluado, corregir las medidas que se están

utilizando, teniendo en cuenta que no existen empresas u organizaciones iguales, por eso es que no se puede uniformizar el control en puntos críticos similares, por lo tanto, los responsables por una organización deben diseñar adecuadamente sus procesos de control. Menciona, (Arduz y Zárate, 2002 p. 147)

La palabra control tiene varios significados en administración; los tres principales son:

- Control como función restrictiva y coercitiva: utilizados para evitar ciertos desvíos indeseables comportamientos no aceptados. En este sentido, el control tiene carácter negativo y limitante y muchas veces se interpreta como coerción, delimitación, inhibición y manipulación. Es el denominado control social aplicado en las sociedades y en las organizaciones para inhibir el individualismo de libertad personal.
- Control como sistema automático de regulación: utilizado para mantener cierto grado constante de flujo de modo automático, o el funcionamiento de un sistema. Es el caso del proceso de control automático en las refinerías de petróleo y las industrias químicas de procesamiento continuo y automático. El mecanismo de control detecta posibles desvíos o irregularidades y proporción, automáticamente la regulación necesaria para volver a la normalidad.

Cuando algo está bajo control, significa que está dentro de lo normal.

- Control como función administrativa: Forma parte del proceso administrativo, junto con la planeación, la organización y la dirección. Afirma (Chiavenato 1999 P. 385)

El control es el proceso de medición de desempeño laboral, comparando los resultados con los objetivos, y llevando a cabo acciones correctivas cuando sea necesario. Mediante el control, los administradores mantienen un contacto activo con la gente durante el curso de su trabajo, recaban e interpretan informes sobre su desempeño, y utilizan esta información para planear acciones y cambios constructivos. En Ernst & Young, el presidente Laskawey y la directora Holmes conocían los índices de permanencia cuando iniciaron este programa, y han podido observar avances conforme progresa el programa. En una de sus oficinas los índices de permanencia mejoraron del 70 al 81 por ciento en solo dos años. Aunque los resultados varían de un lugar a otro, Holmes cree que los pequeños pasos positivos conducirán a un cambio duradero y significativo. En la nueva oficina para el control de la rotación de personal continuaran realizándose esfuerzos para mejorar el equilibrio trabajo-vida personal, y los índices de permanencia se usaron como indicadores de desempeño. (Schermerhorn, 2002 p. 13)

FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN SEGÚN FAYOL.

Fayol parte de la concepción de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos de funciones a saber:

1. Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
2. Funciones comerciales, relacionadas con la compra, la venta o el intercambio.
3. Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. Funciones de seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
5. Funciones contables, relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.
6. Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones por parte de la dirección. Las administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, y están siempre por encima de ellas. (Chiavenato 1999 p. 90).

PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN SEGÚN FAYOL.

1. DIVISIÓN DEL TRABAJO: Separación de las funciones de una empresa por grupos de tareas homogéneas, con el fin de lograrla especialización. En

cuanto crece, la empresa requiere de expertos en mercado, producción, finanzas, recursos humanos, etcétera. El trabajo debe organizarse de forma que permita esa especialización, para "producir más y mejor con el mismo esfuerzo".

2. **AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:** La autoridad es el derecho de mandar y la capacidad moral para hacerse obedecer. La autoridad de un jefe viene de las siguientes fuentes: 1) de la empresa, de las facultades para decidir y el campo de competencia que le da la empresa. 2) De la capacidad técnica y experiencia del responsable del puesto. 3) De la capacidad mental y moral del individuo. Se distingue en un buen jefe la autoridad legal inherente a la función y la autoridad personal formada de inteligencia, de conocimiento, de experiencia, de valor moral, de aptitud de mando, de servicios prestados, etc. En un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad legal. La responsabilidad es una actitud producida en el individuo por las obligaciones contraídas; dicese comúnmente sobre ella: "El sentido de responsabilidad también es el conjunto de tareas y resultados del individuo al desempeñar un puesto." La responsabilidad civil son las penas establecidas por la ley al que la viola o daña a un tercero y su patrimonio (...) la responsabilidad es un corolario de la autoridad, su consecuencia natural, su contrapeso indispensable. No se concibe la autoridad sin la responsabilidad (...) La

autoridad se delega y la responsabilidad se comparte. Para Hernández, Fernández y Baptista (2003), es la “predisposición aprendida para responder de manera consistente ante ciertos objetos o símbolos”, (p.368).

3. **DISCIPLINA:** Es la obediencia, la asiduidad, el apego a las disposiciones y reglas, el respeto a las personas. Las obligaciones de obediencia, de asiduidad, de actividad y de presencia difieren, en efecto, de una empresa a otra, de una categoría a otra en la misma empresa, de una región a otra y de una época a otra. Los principios disciplinarios son valores sociales que varían en el tiempo y el espacio. La disciplina es fundamental para la buena marcha de la sociedad y de cualquier organización.

4. **UNIDAD DE MANDO:** Un colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior, pues en todas las asociaciones humanas, en la industria, en el comercio, en el ejército, en la familia, en el Estado, la dualidad de mando es una fuente perpetua de conflictos, a veces muy graves. Si el problema se origina en órdenes de dos superiores, uno inmediato y el otro de mayor rango, debe aplicarse la cadena de mando.

5. **UNIDAD DE DIRECCIÓN:** Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo fin. Ésta es la condición necesaria de la unidad de acción, de la coordinación de fuerzas, de la convergencia de los esfuerzos. Un cuerpo con dos cabezas es en el mundo social, como en el mundo animal, un monstruo. Le resulta

difícil vivir. Se recomienda no confundir el principio de unidad de dirección (un solo programa) con unidad < de mando (un hombre no debe recibir órdenes sino de un jefe).

6. SUBORDINACIÓN DEL INTERÉS INDIVIDUAL AL GENERAL: Debe prevalecer el interés del grupo y de la organización ante el interés personal. Parece que este 1 concepto no debería de recordarse, pero la ignorancia, la ambición, el egoísmo, la pereza, las debilidades y todas las pasiones humanas tienden a hacer perder de vista el interés general en provecho del particular. Ésta es una lucha perpetua.

7. CORRECTA Y JUSTA REMUNERACIÓN EN RAZÓN DE LAS CAPACIDADES Y HABILIDADES DE LAS PERSONAS REQUERIDAS POR SU PUESTO: Las remuneraciones se establecen con base en las necesidades del puesto y no con base en las necesidades del individuo.

8. DESCENTRALIZACIÓN FRENTE A LA CENTRALIZACIÓN: Los jefes deben delegar funciones en sus subordinados en la medida en que sea posible, de acuerdo con la función, el subordinado y la carga de trabajo del supervisor y del inferior. La cuestión de la centralización o descentralización es una simple cuestión de medida. Si el jefe conserva el privilegio de dar las directrices generales, recurre a la experiencia, al criterio o al consejo de sus colaboradores, puede efectuar una amplia descentralización, lo que le permitirá concentrarse en lo

importante y hacer crecer intelectual y administrativamente a su Personal.

9. JERARQUÍA O CADENA DE MANDO: La cadena de mando implica respetar los niveles jerárquicos establecidos. Un jefe no puede ordenar a los colaboradores de sus colaboradores; a la inversa, un empleado no puede hacer acuerdos con el jefe de su jefe.

Claro está que, si se está quemando el edificio y no está el jefe, entra a su oficina y apaga el incendio; aunque este caso parezca extremo, hay muchas situaciones que obligan a actuar con criterio sin apegarse al principio. Lo importante es no abusar de él, siguiéndolo en lo general.

10. ORDEN: El orden es la disposición metódica de las cosas, regularmente clasificadas. El orden debe tener por resultado evitar la pérdida de tiempo y recursos. La limpieza es el corolario del orden. Es conocida la fórmula "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar". En el orden social sería: "un lugar para cada persona y cada persona en su lugar". Administrativamente, el refrán inglés *the right man in the right place* indica el hombre correcto en el puesto correcto. Esto nos lleva a que una buena organización (estructura de puestos y jerarquías) debe acompañarse de un buen reclutamiento que elimine el nepotismo y el favoritismo.

11. EQUIDAD: Todo superior debe ser justo. Fayol explica que usa la palabra "equidad" en lugar de "justicia" para no establecer una relación estricta con el orden legal.

La equidad, aunque no es rígida, señala el espíritu de dar trato igual al personal en una misma categoría jerárquica, en un mismo puesto o reglas iguales de comportamiento interno del personal. Advierte que, en ocasiones por sus méritos, su productividad y su disponibilidad, las personas son acreedoras a tolerancias; pese a ello, no se puede administrar dando reglas o permisos para cada individuo; el horario es igual para todos, como las sanciones por faltas.

12. **ESTABILIDAD DEL PERSONAL:** La estabilidad del personal significa que, tanto la empresa como los jefes de grupos de trabajo, deben mantener al mismo personal durante largos periodos para generar aprendizaje y dominio en el trabajo. El aprendizaje de un puesto, función o proceso requiere tiempo y no puede quedar al simple capricho de un jefe la permanencia de los empleados. El cambio de personal en un periodo y posición dados se le llama rotación de personal, que se mide como indicador de "estabilidad del jefe"; de tal forma que, si un gerente continuamente cambia a sus subordinados, indica que es inestable; no existe las cero rotaciones, pero sí un nivel aceptable, según la naturaleza de la empresa, del puesto.

13. **INICIATIVA:** Iniciativa significa iniciar algo sin necesidad de recibir órdenes de un superior. Tanto el superior requiere tender problemas sin que se lo solicite su jefe, como al subordinado se le ha de permitir y fomentar la iniciativa, de forma que el personal actúe motu proprio. En la medida en que el personal esté capacitado, tenderá a ser

más Autónomo y útil para la empresa. La iniciativa, entonces, es una cuestión de aptitud y actitud; el buen jefe la fomenta, la propicia y tiene un grado de tolerancia por los posibles errores en que puede incurrir un colaborador en formación. La creatividad del personal debe fomentarse, entendiendo por ésta la capacidad del personal para encontrar nuevas soluciones, las cuales deberán valorarse y aprovecharse por el superior y la empresa. Fayol escribió: "En igualdad de circunstancias, un jefe que sabe inspirar la iniciativa entre su personal es infinitamente superior a otro que no sabe hacerlo."

14. UNIÓN DEL PERSONAL: A ello le llamó espíritu de corps. Fayol se apoya en una serie de axiomas para apoyar su principio: O La unión hace la fuerza. O La armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella. En consecuencia, es indispensable realizar los esfuerzos tendentes a establecerla. O El personal debe sentir orgullo de pertenecer a un grupo de trabajo, y sólo el jefe y la empresa lo pueden fomentar. Hay muchos elementos que generan el sentimiento de pertenencia, desde el escudo o logotipo de la compañía, su historia, la imagen pública de sus productos y servicios, etc. (Hernández, S, 2006, P. 80)

GESTION

El género de gestión se entiende como todas las actividades adicionales al trabajo corriente, que agregan valor al

mismo. En materia de comunicación, existen dos formatos que cumplen con esta finalidad. El informe, por un lado, trata sobre la información que solicita un jefe inmediato a sus subalternos. Este informe, normalmente, debe contener, no solo las actividades específicas que realiza el trabajador, sino también aquellas adicionales, encaminadas a mejorar los resultados de su labor. Por otro lado, el reporte es de excelencia al formato de gestión. Esta trata sobre la información que envía un subalterno a su jefe, sin necesidad de una solicitud previa de este último. Esta actitud muestra la iniciativa natural de los trabajadores, la cual se constituye en la mejor muestra de deseo de crecimiento, no solo individual, sino además corporativo. (Ocampo, M.C 2011 p. 59),

Gestión. “Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización” (Díaz, C.A, 2013, p. 27).

... el termino gestión da por supuesta la búsqueda de objetivos de mejora (Pérez, 2010, p.14).

Los conceptos y las técnicas de gestión están en constante evolución y son aplicables por igual en las grandes y en las pequeñas empresas. La única diferencia está en las herramientas utilizadas para llevar al día a día esos conceptos (Pérez, 2010, p.14).

Gestionar tiene que ver precisamente con diseñar, establecer y sostener pautas y reglas de juego que permitan

que cada uno pueda hacer lo que le parece y que el producto sea bueno para todos (Blejmar, 2005, p.11).

Gestionar implica poder decir que cosas son tema y que cosas son irrelevantes (hacer agenda) y poner a la gente a conversar sobre posibilidades, explorar la realidad y hacer acuerdos para poder operar en forma conjunta.... el trabajo de la gestión aparece en gran medida como el de diseñar situaciones que faciliten la emergencia de interacciones progresivas, que es la tarea de dar sentido y significado a la vida en el lugar de trabajo y de denunciar y evitar las interacciones regresivas que crean contra silencio, de evitación y de no aprendizaje. (Blejmar, 2005, p.12)

... la gestión se despliega mucho más en la creación de condiciones, en la construcción de escenarios adecuados, en la provisión de capacidades e instrumentos a los equipos de trabajo (allí donde existieran), que en el hacer solitario de quien dirige.

Quien gestiona hace. Pero su hacer fundamental es hacer que para que con los otros se haga del modo más potente posible.

Estimular, lanzar pensamientos, contener, desafiar, capacitar, conseguir, abrir, limitar, articular, conectar, son tareas de quien gestiona desde la óptica de facilitador de procesos. (Blejmar, 2005, p.15)

...he aprendido que el principal reto de la gestión es la gente, empezando por uno mismo... (Blejmar, 2005, p.16).

La idea de gestión está asociada al direccionamiento y a los resultados (Blejmar, 2005, p.21).

Gestión es el proceso de intervenciones desde la autoridad de gobierno para que “las cosas sucedan” de determinada manera y sobre la base de propósitos ex antes y ex post.

La gestión no es evento, no es una sola acción. Es un proceso que incluye múltiples y complejos variables atravesadas por la dimensión de tiempo- en ingeniería de proyectos se ilustra este atravesamiento del tiempo cuando se afirma: no es lo mismo 10 000 horas hombre en la ejecución de un Proyecto que 10 0000 hombres trabajando en una hora. Al tiempo se lo puede administrar, nunca negar. (Blejmar, 2005, p.23)

La gestión es una intervención en el doble sentido que tiene en latín intervention (venir entre interponerse). En el lenguaje corriente, esta palabra es sinónimo de mediación, Buenos oficios, ayuda, pero, también, en otros contextos significa intromisión, injerencia (Blejmar, 2005, p.23).

Hablamos de autoridad de gobierno porque la gestión es un proceso organizacional que requiere legalidad, la que da el cargo, y legitimidad, la que le adjudica los dirigidos,

avalando a quien ocupa ese mismo cargo (Blejmar, 2005, p.24).

Para Blejmar (2005). El objetivo, el para qué, es: para que las cosas sucedan.

- Que las ideas se transformen en actos.
- Que la planificación mute en acciones eficaces. Esto es, que cumplan su cometido.
- Que la gestión se confronte con lo real y con los resultados que alcanza. (p. 25)

...la gestión desde esta perspectiva se constituye desde un saber (know how). Si la gestión en termino de eficacia se reconoce en los resultados, no es a cualquier costo, ni de cualquier manera (Blejmar, 2005, p.25).

La gestión, por otra parte, responde a propósitos explícitos, expresados en forma de visión, metas, objetivos. Según el nivel de alcance que requiera, estos integran y dan dirección al Proyecto institucional. Precisamente, la explicitación de esos propósitos es lo que permite la evaluación de los resultados obtenidos.

De no medir estos resultados, hablaríamos de efectos y no de resultados, dado que todo hacer o no hacer genera efectos en un campo determinado.

Sin embargo, los resultados solo operan en relación con intencionalidad de los actores. Pero cabría señalar que toda gestión, con movimiento en un territorio (materialidad) que se desliza en distintos espacios (virtualidad), se encuentra y guilla eventos, efectos, oportunidades, problemas no previstos.

Tal es el límite de la racionalidad de la planificación y la formulación de políticas.

En este sentido, el tratamiento de estos imprevistos emergentes, abre el panorama para escucharlos y transformar los propósitos ex en el ex post.

En otras palabras: algunos de los propósitos de la gestión los descubrimos después que operaos y antes de la planificación. (Blejmar, 2005, p.26-27)

Los dos protagonistas de la gestión son los sujetos-actores (...) y los sistemas organizacionales que diseñan y operan (...).

Si bien son los actores los que gobiernan, es fácil advertir que no todo depende de ellos. La gestión se entiende también desde los límites y posibilidades que otorga el sistema...

Todo aquel que paso por alguna estructura publica (y no solo publica), se dará cuenta de que la cultura instalada, la historia, las recurrencias de comportamiento, las

coaliciones instaladas den grupos de interés y la materialidad de los recursos, impactan profundamente en el devenir de la gestión. (Blejmar, 2005, p.30)

Gestionar la organización es gestionar el Sistema en su grado de discrecionalidad más directa (Blejmar, 2015, p.33).

Hay una herramienta privilegiada en la gestión. Es el lenguaje, la conversación, y el poder de la palabra, que se despliega en las ideas, los estados de ánimo y las prácticas en cuanto acción.

La idea de competencia comunicativa (...) abre un capo fértil al desarrollo de la gestión. Al poner foco en lo obvio, la calidad de las conversaciones (contenido y estilo) recurrentes en una organización está directamente vinculada con la calidad de gestión en esa organización. (Blejmar, 2005, p.34)

... las ideas, las prácticas y las emociones constituyen dominios diferentes sobre los que se desliza la gestión, el lenguaje es el gran articulador (Blejmar, 2005, p.37).

Para Caldas y Reyes (2009)

La gestión administrativa de la empresa se encarga de que dicho proceso se haga de la manera más eficaz y eficiente posible, para lo que ha de cumplir una serie de premisas:

- El proceso ha de ser oportuno. Es decir, no ha de producirse demoras en otros departamentos como consecuencia de una inadecuada gestión administrativa de la empresa.
- El proceso ha de minimizar los costes. Para ellos se buscarán la simplificación y la utilidad de la información generada.
- EL proceso ha de ser riguroso y seguro, tanto en el contenido de la información como en la confidencialidad de los datos. (p.242)

Para desempeñar las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar, los mandos deben ejercer distintos roles. Todas estas actividades, en su conjunto, se denominan <<proceso de gestión>>. (Jiménez, 2000, P.13)

El proceso ha de estar estandarizado, ya que, al realizarse muy frecuente, en el día a día de la empresa, cuanto más incorporada este la gestión administrativa al proceso diario y mayor sea dicha estandarización, más se reducirá los costos en términos de tiempo y económicos. (Caldas y Reyes, 2009, p. 242)

F.W. Taylor (1856-1915) propago, gracias a sus trabajos, la mayor parte del <<manafement >> científico. Su libro *the principles of scientific management*, publicado en 1911, comienza con las siguientes palabras: << el objeto principal de la gestión ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados>>.

Para Taylor, los cuatro elementos que constituyen la esencia de la gestión científica son: Selección cuidadosa del trabajador, sistema de inducirle a que rebaje, enseñanza y ayuda al trabajador, y establecimiento de unas verdaderas ciencias. (p.19)

Según Avila Baray (2006), la ciencia tiene dos vertientes: “Como contenido la ciencia se define como una simple acumulación de conocimientos, lo cual, refleja un estado estático del conocimiento científico. Como el proceso se define como la forma de descubrir conocimientos, es decir, es una actividad enfocada a descubrir variables relacionadas que explican una parte de la realidad y se caracteriza por ser dinámica porque refleja el constante avance científico”. De manera más puntual, Vélez S. (2001), la define como el “cuerpo organizado del cual puede alcanzarse acuerdo universal por parte de los científicos que comparten el lenguaje (o lenguajes) y unos criterios comunes para la justificación de presuntos conocimientos o creencias”. También; este mismo autor el conocimiento

físico, no es más que el “conocimiento sistemático de la realidad, es decir, teniendo las etapas de observación, descubrimiento, explicación y predicción” (Vélez S., 2001).

En cuanto a las teorías neoclásicas; el valor que se da a los aspectos prácticos de la gestión: un concepto que no puede aplicarse no es de interés (Jiménez, 2000, p.20). Luego se encuentran las teorías estructuralistas o burocráticas que es una síntesis de la teoría clásica y de las relaciones humanas, y la conocida como nueva escuela de relaciones humanas o humanistas de la organización; la escuela behaviorista y por último la escuela del desarrollo de la organización (D,O) que es <<el proceso mediante los conocimientos y prácticas de la ciencia del comportamiento son utilizadas para ayudar a la organizaciones a conseguir una mayor eficacia, incluyendo, una mejor calidad de vida en el trabajo y aumento de la productividad>>. (Jiménez, 2000, 20-26)

Y finalmente, llegando al tema de la gestión actual. La denominada gestión estratégica pretende aplicar los conceptos más provechosos de la escuela neoclásica y desarrollo de la organización (Jiménez, 2000, p.26). También, este mismo autor dice de la gestión estratégica es:

“el conjunto de decisiones y acciones empleados para formular y seguir estrategias que presenten un ajuste competitivamente superior entre la empresa y su entorno para lograr los objetivos empresariales”

A.A. Thompson y A.J. Strickland advierten que la gestión estratégica viene limitada por dos tareas estrechamente unidas:

- Formular un plan estratégico (y volverlo a reformular si las circunstancias lo hicieran necesario).
- Llevar a cabo el plan estratégico. (Jiménez, 2000, p. 26-27)

¿Y cómo puede repercutir la gestión en los resultados de la Federación Deportiva Peruana de Judo? Como dice Ramírez, C. (2004): “Uno de los factores que incide en la eficacia del sistema educativo lo constituye la buen o mala gestión administrativa cualquiera que sea su nivel. (...) es un parte primordial del proceso educativo; le imprime el toque final de excelencia (p.10).

Esto quiere dar relevancia a la importancia de una adecuada y efectiva gestión tiene resultado en los conocimientos adquiridos, este conocimiento no solo se considera a estudiantes sino a deportistas. Es por eso que “(...) no basta contar con buenos programas, excelentes profesores, magníficas instalaciones y un buen soporte financiero, si no se aplica una excelente gestión administrativa de los mismo” (Ramírez, 2004, p.11)

Según Hernández, Christen, Jaramillo, Villaseñor, Roca y Zamudio (1990), el método es un “procedimiento concreto que se emplea, de acuerdo con el objeto y con los fines de la

investigación, para organizar los pasos de ésta y propiciar resultados coherentes”. Vélez S. (2001), afirma que es el “camino para alcanzar una meta. Sistema de principios (identidad, contradicción, exclusión) y normas (inducción, deducción) de razonamiento para establecer conclusiones en forma objetiva”. Bajo esta óptica, Carles Tomás (s.f), afirma que “ningún método puede considerarse como definitivo y menos aún como universal. La universalidad no es sinónimo de objetividad”.

Y el método científico para Vélez S. (2001), es el “procedimiento tentativo, verificable, de razonamiento riguroso y observación empírica, utilizado para descubrir nuevos conocimientos a partir de nuestras impresiones, opiniones o conjeturas examinando las mejores evidencias disponibles a favor y en contra de ellas”.

En la presente investigación se utilizó la investigación sustantiva (descriptivo – correlacional). Según Sánchez Carlessi, et, al (2006) en su libro “Metodología y diseño de la investigación científica”, señala que la investigación tipo sustantiva, es aquella que trata de responder a los problemas o sustantivos, en tal sentido, está orientada, a describir, explicar, predecir o retro decir la realidad, con la cual se va en búsqueda de principios y leyes generales que permita organizar una teoría científica y concuerda con Hernández, et al., (2003), que la define como el tipo de investigación que “busca especificar propiedades,

características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”, (p.119). En este sentido, podemos afirmar que la investigación sustantiva al perseguir la verdad nos encamina hacia la investigación básica o pura. Y la investigación correlaciones según Hernández, et al., (2003) es, afirman que en esta modalidad investigativa se “tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más variables o conceptos”, (p.122).

Sabino (1992), afirma que aquellas en las que los conocimientos se obtienen con el objeto de utilizarlos de un modo inmediato. En este sentido, Vélez S. (2001), amplía el panorama al sugerir que es aquella que “busca el principio de leyes o principios básicos que constituyen el punto de apoyo en la solución de alternativas sociales. Este tipo de investigación tienen un sentido práctico, ya que es un punto de referencia para la orientación de los experimentos, inventos o soluciones específicas. Ella se orienta a la profundización y clarificación de la información conceptual de una ciencia”.

La presente investigación también será de tipo observacional, porque el estudio no existirá intervención de ningún tipo por parte del investigador, de manera que los datos observados y la información consignada reflejará la evolución natural de los eventos; así mismo; es transversal, porque serán medidas en una sola ocasión del período 2019; es analítica porque tendrá dos variables; cuantitativa pura o básica porque será del nivel investigativo explicativo

en donde se pretenderá demostrar la causalidad entre la variable independiente y la variable dependiente.

La población es el conjunto de individuos que comparten por lo menos una característica, sea una ciudadanía común o la calidad de ser miembro de una asociación voluntaria, que sirvió de objeto de estudio y para quienes serán válidas las conclusiones derivadas.

Para Arnau, referido por Hurtado (2000), la población se define “como el conjunto de elementos, seres o eventos concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de la cuales se desea obtener alguna información”. Hurtado (2000), afirma que es “el conjunto de seres en las cuales se va a estudiar variable o evento, y que además comparten, como características comunes, los criterios de inclusión”. Según Selltiz, en Sampieri (2003), “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”, (p.303).

Hernández, F & B (2006, Pág. 239), *Población o universo, conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.*

Arias, F. (2012, Pág. 81), La población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta

queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.

En el caso de nuestra investigación, la población lo constituye 20 dirigentes de clubes y funcionarios de la Federación Deportiva Peruana de Judo.

Se utilizó el método probabilístico, por conglomerado:

Según Sánchez, H. (2006, Pág. 143) en su libro “Metodología y diseños en la investigación científica”, señala que el muestreo por conglomerado o racimos “lo que se selecciona no es un individuo sino un conjunto de ellos que constituyen lo que se llama un racimo en cuanto son semejantes en las características que están bajo estudio. Cuanto más grande es la muestra seleccionada, los resultados pueden ser generalizados con mayor confianza a la población objetivo.

Arias, F. (2012, Pág. 85), parte de la división del universo en unidades menores denominadas conglomerados. Más tarde se determinan los que serán objeto de investigación o donde se realizará la selección.

Sabino, C (1992, p.302), la define como la “parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo”. Tiene diferentes definiciones según el tipo de estudio que se esté realizando. Para los estudios cuantitativos, no es más que un “subgrupo de la población

del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población”. Para las investigaciones cualitativas, son la “unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre el (la) cual se recolectan los datos sin que necesariamente sean representativo (a) del universo”, (p.302).

Arias, F. (2012, Pág. 81), La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible.

Hernández, F & B (2006, Pág. 236) Muestra, subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población.

Cid, M.S. (2011, Pág. 90), La muestra es la “parte o fracción representativa de un conjunto de una población, universo o colectivo, que ha sido obtenida con el fin de investigar ciertas características del mismo”

En el caso de nuestra investigación, lo constituye 20 dirigentes de clubes y funcionarios de la Federación Deportiva Peruana de Judo.

Es “el sobre qué o quienes se van a recolectar datos”, dependiendo “(...) del enfoque elegido (...), del planteamiento del problema a investigar y de los alcances del estudio”, Hernández, et al., (2003, p.300-302)

Para el presente estudio se tomó en cuenta como muestra a 20 colaboradores de clubes y funcionarios de la Federación Deportiva Peruana de Judo, que es igual a la población por ser pequeña.

En esta etapa del trabajo de análisis e interpretación de datos se considera:

1. Plan de codificación.
2. Plan de tabulación y ponderación utilizando el paquete estadístico SPSS.
3. Medidas de tendencia central, frecuencia, media, mediana, moda.
4. Medidas de variabilidad
5. Análisis para la caracterización de hipótesis.

El procesamiento de datos se hará de forma automatizada, a través de medios informáticos. Para ello, se utilizará: el software IBM SPSS vs 25, que preverá con seguridad lo que va a ocurrir esto permitirá tomar decisiones más inteligentes en las organizaciones. Mediante el paquete con recursos para el análisis descriptivo de las variables y para el cálculo de medidas inferenciales; y Microsoft Office Excel.

Las medidas de tendencia central Hernández, et al., (2003), plantean que son “valores medios o centrales de una distribución que sirven para ubicarla dentro de la escala de medición”, (p.504).

La moda es la “Categoría o puntuación que se presenta con mayor frecuencia”, Hernández, et al., (2003, p.505).

En cuanto al software IBM SPSS vs 25.0, las acciones en las que se utilizaron fueron:

- Elaboración de las tablas de doble entrada, que permitió ver el comportamiento conjunto de las variables; según sus categorías y clases.
- Desarrollo de la prueba correlación de Pearson y cálculo de la probabilidad asociada a la prueba. La correlación se refiere a la relación existente entre dos o más variables, conceptos, ideas o teorías dentro de una investigación.

Al igual que con Excel, las tablas y los análisis efectuados fueron trasladados a Microsoft Office Word, para su ordenamiento y presentación final.

En lo que respecta a Microsoft Office Excel:

Registro de información sobre la base de los formatos aplicados. Este procedimiento permitió configurar la matriz de sistematización de datos que se adjuntó al informe.

En cuanto a la presentación de los datos, la presentación de la información se hizo a través de tablas y gráficos estadísticos, luego del procesamiento de la misma, por lo tanto, se elaboró una presentación escrita, tabular y gráfica,

consideración para la discusión los procedimientos lógicos de la deducción e inducción.

Para Ávila Baray (2006), el proceso de investigación de deducción es la actividad de “derivar hipótesis de una explicación generalizada o teoría”. Y deduciendo de este significado, definimos a inducción como lo opuesto o como indica Ávila Baray (2006), lo define como “un proceso lógico que significa desarrollar generalizaciones basadas en un limitado pero importante conjunto de datos a cerca de una clase de eventos para desarrollar una generalización”.

En lo referente al análisis e interpretación de los datos, se utilizaron técnicas y medidas de la estadística descriptiva e inferencial. En cuanto a la estadística descriptiva, se utilizaron: tablas de frecuencia absoluta y relativa (porcentual). Estas tablas sirvieron para la presentación de los datos procesados y ordenados según sus categorías, niveles o clases correspondientes. Tablas de contingencia; se utilizó este tipo de tablas para visualizar la distribución de los datos, según las categorías o niveles de los conjuntos de indicadores analizados simultáneamente. Según Hernández, et al., (2003) afirman que las categorías don especie de “cajones conceptuales creados a partir de la revisión de datos, por comparación de una unidad respecto de las unidades que le precedieron”, (p.588). En cuanto a la estadística inferencial, se utilizará la correlación de Pearson. Los investigadores Hernández, et al., (2003),

definen la estadística como el “procedimiento para clasificar, calcular, analizar y resumir información numérica que se obtiene de manera sistemática”, (p.495).

Para la dimensión Organización del Proceso Administrativo FDPJ se ha encontrado que el 75% la percibe como alta, el 15% como regular y 10% como baja. También en este caso se observa un notorio sesgo hacia la derecha.

Para esta dimensión, Dirección, del Proceso Administrativo FDPJ se ha encontrado que el 55% la percibe como alta y el 45% como regular, ninguno la considera como baja. Ligero sesgo hacia la derecha, como en las dos dimensiones anteriores.

Para la dimensión Control del Proceso Administrativo FDPJ se ha encontrado que el 75% la percibe como alta, el 20% como regular y 5% como baja. También en este caso se observa un notorio sesgo hacia la derecha.

Al totalizar el puntaje de cada una de las dimensiones, se obtuvo la percepción integral del proceso administrativo en la Federación Deportiva Peruana de Judo, con los resultados siguientes: el 65% lo percibe como alta y el 35% como regular. Ninguno lo percibe como mala.

GESTIÓN EN LA FEDERACIÓN DEPORTIVA PERUANA DE JUDO

Considerando la percepción sobre la gestión en la Federación Deportiva Peruana de Judo a través de 31 ítems en el cuestionario aplicado, se obtuvieron los siguientes resultados.

El 75% considera la gestión como alta y el 25% como regular. Ninguna la percibe como baja.

Dada la naturaleza de las hipótesis y al diseño de investigación asumido, descriptivo-correlacional, la prueba estadística a utilizar fue la correlación de rangos de Spearman. Esto último considerando los puntajes totales de ambas variables y los puntajes de cada dimensión de la variable que aborda la aplicación del Proceso Administrativo. En todos los casos se utilizó un nivel de confianza de 95% y el criterio de decisión fue analizar si la significancia empírica (valor p) era menor que la significancia teórica (5%).

El coeficiente de correlación (ρ) obtenido fue de 0.821, que denota una relación positiva fuerte entre ambas variables; a mayor aplicación del proceso administrativo se obtiene una mejor gestión.

El valor p obtenido para esta prueba, 0.000, indica que se puede rechazar H_0 . De esta manera se verifica la hipótesis

general de investigación. La correlación observada es estadísticamente significativa.

El coeficiente de correlación (ρ) obtenido fue de 0.506, que denota una relación positiva débil entre ambas variables; a mayor cuidado en el proceso de planificación conduce a una mejor gestión.

El valor p obtenido para esta prueba, 0.023, indica que se puede rechazar H_0 . De esta manera se verifica la hipótesis específica 1 de investigación. La correlación observada es estadísticamente significativa.

El coeficiente de correlación (ρ) obtenido fue de 0.653, que denota una relación positiva débil entre ambas variables; a mayor cuidado en el proceso de organización conduce a una mejor gestión.

El valor p obtenido para esta prueba, 0.002, indica que se puede rechazar H_0 . De esta manera se verifica la hipótesis específica 2 de investigación. La correlación observada es estadísticamente significativa.

El coeficiente de correlación (ρ) obtenido fue de 0.763, que denota una relación positiva regular entre ambas variables; a mayor cuidado en el proceso de dirección conduce a una mejor gestión.

El valor p obtenido para esta prueba, 0.002, indica que se puede rechazar H_0 . De esta manera se verifica la hipótesis

específica 3 de investigación. La correlación observada es estadísticamente significativa.

El coeficiente de correlación (ρ) obtenido fue de 0.637, que denota una relación positiva débil entre ambas variables; a mayor cuidado en el proceso de dirección conduce a una mejor gestión.

El valor p obtenido para esta prueba, 0.003, indica que se puede rechazar H_0 . De esta manera se verifica la hipótesis específica 4 de investigación. La correlación observada es estadísticamente significativa.

La población estudiada fue un total de 20 personas entre administrativos de la federación, técnicos, entrenadores y clubes afiliados. La encuesta consistía en 26 ítem para proceso administrativo y 31 para Gestión.

Los resultados obtenidos del presente estudio de correlacionar las dimensiones del proceso administrativo con gestión. Respecto a Planificación del proceso administrativo el 65% de la muestra lo percibe bueno, 20% regular y 15% baja. El coeficiente de correlación (ρ) con gestión obtenido fue de 0.506, que denota una relación positiva débil.

En cuanto a Organización 75% la percibe como alta, el 15% como regular y 10% como baja y el coeficiente de

correlación (ρ) obtenido fue de 0.653, que denota una relación positiva débil entre ambas variables.

Según Dirección 55% la percibe como alta y el 45% como regular, ninguno la considera como baja. El coeficiente de correlación (ρ) obtenido fue de 0.763, que denota una relación positiva regular.

Y en el caso de Control 75% la percibe como alta, el 20% como regular y 5% como baja, siendo su coeficiente de correlación (ρ) obtenido fue de 0.637, que denota una relación positiva débil entre ambas variables. Lo que podemos observar es que en la mayoría de los casos se percibe de forma positiva el proceso administrativo, siendo el más bajo en el caso de dirección.

Sobre el Total del Proceso Administrativo el 65% lo percibe como alta y el 35% como regular; estos resultados son similares a los de Gestión, donde el 75% considera la gestión como alta y el 25% como regular. En ambos casos no es percibido como mala, por lo que podremos suponer que existe una relación positiva entre ambas variables y que están altamente relacionadas. Para verificar esta información que es la hipótesis principal se operada mediante la prueba estadística correlación rangos Spearman, donde se utilizó un nivel de confianza del 95 %. y el resultado el coeficiente de correlación (ρ) y el resultado obtenido fue de 0.821, por lo que comprueba la

Hipótesis principal que entre mejor proceso administrativo tenga, tendrá una mejor gestión o viceversa.

Hay diversas limitaciones para el presente estudio: en el caso de las bibliográficas, es sobre la limitada cantidad de investigaciones sobre la relación entre el proceso administrativo y una mejora de gestión en una organización, lo que dificulta la búsqueda de información de instrumentos de medición de resultados. En cuanto a las limitaciones Técnicas está relacionada a la geografía peruana y la centralización; lo que podría generar que los cuestionarios y encuestas se centralicen en una porción de la población de los integrantes de la federación, es por eso que para evitar ese sesgo en el estudio tanto deportistas como dirigentes, se realizó en eventos deportivos nacionales de Judo, aprovechando la asistencia de la mayoría de los colaboradores. Otras limitaciones Tecnológicas es que la Federación Deportiva Peruana de Judo, no cuenta con una página web actualizada integralmente en el internet, para el estudio, o para cualquier interesado que quiera informarse limitando estudios sobre ella y dificultando el acceso a la información. En cuanto a las fortalezas, es que es un estudio poco realizado el tema que se está investigando (como hemos podido observar en los limitados estudios sobre el tema) así como la institución a la cual es un poco difícil acceder y comunicarse. Además: es muy importante mencionar que la importancia del estudio para el desempeño de la

institución de estudio, así como diversas instituciones deportivas de nuestro país. También, dar un paso más en las investigaciones sobre proceso administrativo que son los puntos más básicos, clásico e importantes a aplicar para tener una adecuada y eficiente gestión según resultados obtenidos en el estudio con una fuerte relación entre ambas variables (dependiente: proceso administrativo e independiente: gestión) con un coeficiente de correlación (ρ) de 0.821.

Los resultados obtenidos por Quicha, G. (2012) “Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al VI ciclo 2010 - I del Instituto superior particular “La Pontificia” del distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho – Perú” son: que la en cuanto a la opinión brindada respecto a la Gestión Administrativa y el Desempeño Docente los estudiantes califican como regular, a ambos (Inercia: 79.1%; $\chi^2 = 50.35$; $p = 0.00 < 0.05$) y confiabilidad del 90%. Y, es por esto que se puede suponer que existe una asociación significativa entre ambos ya que los que califican como pésimo/deficiente el Desempeño Docente también califican como pésima/deficiente la Gestión Administrativa, así como los que califican como regular el desempeño docente también califican de regular la gestión administrativa y por último los que califican como buena/excelente el desempeño docente también califican como buena la gestión administrativa. Resultado: Podremos

observar que estos resultados siguen la línea de la importancia de la gestión y como una buena aplicación de este, deriva en efectivos resultados, lo que concuerda a los resultados de nuestro estudio.

En cuanto a Araujo, E. (2017). “Proceso Administrativo del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas – Lima, 2017” el cual en sus resultados se puede que no hay un nivel eficaz en cuanto al proceso administrativo en general y su orden de eficacia por dimensión de menor a mayor es: Organización (13.6%). Dirección (18.2%), Planeación (21.8%) y Control (42.7%). Además, el plantea la importancia del proceso administrativo y que este debe ser conocido por toda la organización. En cuanto organización, lo considera como el primer paso para lograr los objetivos trazados mediante la integración de estrategias globales. Sobre dirección, se comenta sobre la importancia de este para que la alta dirección de una empresa o cualquier tipo de institución promueva su crecimiento en base a las decisiones de esta. Y finalmente, sobre control, es importante la percepción de un adecuado control para regular las acciones y corregir las desviaciones. Resultado: En el caso de nuestro estudio el orden de menor a mayor es: Dirección (55%), Planificación (65%) y, Organización y control (75% en ambos casos). Como podemos observar el orden de eficacia se asemejan en los cuales, a excepción de organización, las demás dimensiones están en el mismo

orden de eficacia, lo que podemos concluir que es una problemática común en las organizaciones.

Analizando los resultados de Cadillo, E. (2016), “Control interno y la gestión administrativa según el personal de la sede central de los servicios postales del Perú, Lima 2016” en tesis para optar el grado de maestro en magister en gestión pública, universidad Cesar Vallejo. Podemos observar que hay alta significancia y rechaza la hipótesis nula (H_0), concordando los resultados por los obtenidos en la presente investigación donde a un mejor control, existe una mejor gestión administrativa.

En la investigación titulada: “Gestión cultural y eficacia de procesos administrativos según trabajadores del Ministerio de Cultura, 2017”, de Huayta O. (2017) el objetivo general de la investigación fue determinar la relación existe entre la gestión cultural y la eficacia en los procesos administrativos, según trabajadores del Ministerio de Cultura, 2017. También, podemos observar una similitud en los resultados ya que se demostró que la gestión cultural tiene una relación directa con la eficacia del proceso administrativo. Además, el autor reitera repetidas veces en su trabajo la importancia de la estandarización de un proceso administrativo no burocrático, flexible, simplificado y efectivo. Estas características son las que se necesitan también en la Federación Deportiva Peruana de Judo.

De acuerdo con los resultados obtenidos, haciendo referencia y muestra como los indicadores que se tomaron en cuenta en la tabla de Operacionalización de variables nos indican que existen relaciones significativas entre los diversos factores en la aplicación del proceso administrativo y la mejora de la gestión en la federación deportiva peruana de Judo.

Con los resultados estadísticos obtenidos, se comprobó que existen correlaciones significativas con la ejecución del proceso administrativo actual y su respectiva ejecución en la Federación Deportiva Peruana de Judo, en la mejora de la gestión.

De acuerdo con el resultado estadístico obtenido con la planificación, hay que mejorar algunos objetivos planteados para una mejora en la Federación deportiva peruana de Judo.

Con los resultados estadísticos obtenidos, se comprobó que existen correlaciones significativas, en la parte de la organización, generalmente en los eventos deportivos realizados en la ciudad de Lima.

De acuerdo con el resultado estadístico obtenido en la parte de la dirección en la federación deportiva peruana de Judo existe una constante motivación por motivos de que hay capacitaciones y talleres de actualizaciones constantes, y en

los últimos cuatro años se intensifico gracias a la realización de los juegos deportivos panamericanos Lima 2019.

Se verifico también que, en la parte del control en relación con la gestión dentro de la federación deportiva peruana de Judo, hay que estandarizar los sistemas de control de los colaboradores, para poder llegar a los objetivos planteados en la Federación.

REFERENCIAS

- Amtmann, Adam y otros (2008). “Entrenamiento de la Fuerza y Acondicionamiento para el Judo”. Realizado en Montana, Estados Unidos Tech of the University.
- Araujo, E. (2017). “Proceso Administrativo del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas – Lima, 2017” (tesis para optar el grado de maestro en Gestión Pública). Universidad Cesar Vallejo.
- Arduz, J. & Zarate F. (2002) Fases de la Administración (2da ed.). Túpac Katari., Bolivia.
- Arias, F. (2012). Proyecto de Investigación, introducción a la metodología científica (6ta ed.). Episteme, Venezuela.
- Ávila Baray, H. L. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Edición electrónica. Texto completo en <http://www.eumed.net/libros/2006c/203/>
- Azevedo S. (1999) Proyectos de Prácticas y de Estudios en Administración (Edición N ° 2). Atlas. Brasil.
- Bernardo, B. (2005). Gestionar es hacer que las cosas sucedan, competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones educativas. México: D.F, México: novedades educativas.

Cáceres H. L., Christen M., Jaramillo L., Villaseñor R., Zamudio R., (1990). Técnicas actuales de investigación documental. México: Editorial Trillas.

Cadillo, E. (2016), “Control interno y la gestión administrativa según el personal de la sede central de los servicios postales del Perú, Lima 2016” (tesis para optar el grado de maestro en magister en gestión pública). Universidad Cesar Vallejo.

Caldas, M., Carrión, R. y Heras, J. (2009.). *Gestión administrativa, Empresas e iniciativa emprendedora...* Madrid, España: Editex.

Carles Tomás (1999). Metodología de la Producción e Investigación. En Revista Latina de Comunicación Social, número 21, de septiembre de 1999. La Laguna (Tenerife). Disponible en: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999/48va3.htm> [Consulta: 2007. mayo 30].

Chiavenato, I. (1999) Introducción a la Teoría General de la Administración (Edición N ° 5). Colombia: Campus.

Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos Humanos. (Edición N ° 9). Colombia: Interamericana Editores.

- Chuye, Y. (2007) “Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio”, El caso de una escuela pública de Lima Perú.
- D’ Alessio, F (2004) Administración y dirección de la producción (Edición N ° 2). México: Pearson Educación.
- De Lima, A. (2003) Teorías de la Administración (Edición N ° 1). Brasil: Saraiva.
- Del Cid, M, Méndez, R. Sandoval, F. (2011) Investigación, fundamentos y metodología (Edición N ° 2). México: Pearson Educación.
- Díaz, C. (2013) Administración de gestión basada en principios (Edición N ° 1). Bogotá: ICONTEC.
- Flores, S. (2015), “Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en Coproabas Jinotega”(tesis para optar el grado de maestro en Gerencia Empresarial). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Matagalpa, Nicaragua.
- García M. (2003) Técnico en Gestión (Edición N ° 1). España: Cultural.
- Gras M, (2007). “Entrenamiento Judokas” realizado en ESPA, Santiago de Cuba. (escuela superior para atletas).

- Hernández S., R., Fernández C., C. y Baptista L., P. (2003). Metodología de la investigación. México: Editorial McGraw-Hill.
- Hernández, R, Fernández, C, Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación (Edición 4º). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, S, (2006), Introducción a la Administración, Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia (Edición N ° 4). México: Mc Graw Hill.
- Huayta, O. (2017), “Gestión cultural y eficacia de procesos administrativos según trabajadores del Ministerio de Cultura, 2017”, (tesis para optar el grado de maestro en Gestión Pública). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Caracas, Venezuela: Editorial Sygal.
- Igartua, J.J. y Humanes, M.L. (2004). *El método científico aplicado a la investigación en comunicación social*. Aula Abierta. Lecciones Básicas. [Documento en línea] Disponible en: <http://www.portalcomunicación.com> [Consulta: 2006, junio 22].
- Jiménez H. (2010), “La Gestión de intereses en la administración pública peruana” (tesis para optar el

grado de maestro en Gerencia Pública). Universidad Nacional de Ingeniería, Lima, Perú.

Jiménez, J. (2000). Manual de gestión para jefes de servicios clínicos. España, Madrid: Díaz de Santos.

Kano, J. (2008) Judo Kodokan (Edición N ° 11). Brasil: Cultrix.

Koontz, H. Weihrich, H. (2007), Elementos de Administración, un enfoque internacional (Edición 7°). México: Mc Graw Hill.

Krajewski J., (2013), Administración de operaciones: procesos y cadena de suministro (décima edición). México: Pearson Educación.

Moyano J, (2011), Administración de empresas: un enfoque teórico-práctico. España: Pearson Educación, S.A.

Munch, L. (2014), Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México: Pearson Educación.

Ocampo, M. (2011), Géneros de comunicación organizacional, *comunicación empresarial* (Edición N°2). Bogotá, Colombia.

Osorio, I. (2014). “El Proceso Administrativo y sus efectos en los establecimientos educativos privados en la

ciudad de Quetzaltenango” (tesis para optar el grado de maestro en Administración de Empresas). Universidad Rafael Landívar.

Perez, J. (2010). Gestión por procesos. Madrid (Edición 4). España: ESIC.

Quicha, G. (2012) “Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al VI ciclo 2010 - I del Instituto superior particular “La Pontificia” del distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho – Perú” (tesis para optar el grado de maestro en Educación con mención en gestión de la Educación). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Rámire, C. (2004) La gestión administrativa en las instituciones educativas. México, Estado de México: Limusa.

Riaz, K & Robert, L. (1986) “Administración en una Página”.

Robbins, S. (1994) Comportamiento Organizacional (Edición N ° 6). México: Prentice Hall.

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Libro digital. Disponible en: <http://paginas.ufm.edu/Sabino/PI.htm>. [Consulta: 2006. febrero 13].

Sánchez, H. & Reyes, C. (2006) Metodologías y diseños en la investigación científica (Edición N ° 4). Perú: Visión Universitaria.

Schermerhorn, JR.& John R. (2002) ADMINISTRACION (Edición N ° 19). México DF: Editorial Limusa.

Torres, M. (2015). “La gestión administrativa y su impacto en la mejora continua hacia la calidad en la empresa Matagalpa coffee group, en el municipio de Matagalpa, departamento de Matagalpa, 2013-2014” (tesis para optar el grado de maestro en Gerencia empresarial). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.

UPEL (2005). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Caracas, Venezuela.

Velez S., C. (2001). *Apuntes de metodología de la investigación*. Medellín – Antioquia.

Miguel Angel Pazos Almeyda.

Doctor en Administración, Universidad Nacional Federico Villarreal Lima - Perú. Maestro en Gestión y Administración de la Educación, Universidad Nacional Federico Villarreal Lima - Perú. Licenciado en Administración, Docente Universitario de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Docente de Postgrado Área Empresarial – de la Universidad Nacional Federico Villarreal (2021 – 2022)

Colegio Regional de Licenciados en Administración Corlad-Lima REGUC: 09255

<https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=qAEd0y8AAAAJ>

<https://orcid.org/0000-0002-8264-9123>

mpazosa@unfv.edu.pe miguelpazos101@hotmail.com

Alipio Riveros Cuéllar

Doctor en Administración por la Universidad Nacional Federico Villarreal. Maestro en Marketing Turístico y Hotelero por la Universidad de San Martín de Porres y Bachiller y Licenciado en cooperativismo por la Universidad Nacional Federico

Docente de Postgrado Área Empresarial – UNFV (2019 – 2022)

Docente de Pregrado de la Facultad de Administración EAP: Administración de Turismo y Negocios Internacionales - UNFV (2002 – 2022)

Docente de Pregrado de la Facultad de Administración. EAP: Gestión Turística de la UNJFSC-Huacho (2004 -2008)

<https://orcid.org/0000-0001-8327-4346>

Jorge Aurelio Engracio Salinas

Doctor en Administración, Universidad Nacional Federico Villarreal Lima - Perú. Maestro en Marketing y Negocios Internacionales, Universidad Nacional Federico Villarreal Lima - Perú. Licenciado en Administración, Universidad Nacional Federico Villarreal Lima - Perú. Docente Universitario de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

<https://orcid.org/0000-0002-9667-2375>

Universidad Nacional Federico Villarreal

jengracio@unfv.edu.pe jorgeengracio@gmail.com

Jorge Luis Nicolás Balbín

Maestro en Docencia e Investigación Universitaria, Universidad de San Martín de Porres, "USMP" Lima Perú, Título de Contador Público en Universidad de San Martín de Porres, "USMP" Lima Perú. Colegio de Contadores de Lima: Código de colegiatura: 38396. Ha realizado estudios de Diplomado en Finanzas, Diplomado en Normas Internacionales de Información Financiera en la Universidad de San Martín de Porres, Diplomado en Transforma tu curso al Contexto Digital por la Universidad Tecnológico de Monterrey de México, Seminario de Capacitación Software Contable Financiero CONCAR CB de Real Systems, Seminario ERP Software S10 Modulo Administrativo Contable por el S10 Capacitación Empresarial. Actualmente trabaja como Docente Universitario en la Universidad Nacional Federico Villarreal.

<https://orcid.org/0000-0002-7618-6150>

jnicolas@unfv.edu.pe

ISBN: 978-9942-33-608-8



compAs
Grupo de capacitación e investigación pedagógica



@grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com