

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PRIVADA Dr. RAFAEL BELLOSO CHACÍN  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION MENCION BANCA Y SEGUROS**



**EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL  
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS A PERSONAS EN SEGUROS CARONÍ,  
S.A.**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
LICENCIADO ADMINISTRACION. MENCIÓN: BANCA Y SEGUROS.**

**ELABORADO POR:  
BR. COVARRUBIA, CESAR  
BR. RUBIO, MELANIE  
BR. URDANETA, JORGE**

**ASESORADO POR  
MGS. MORÓN, JHONNY  
DR. PAZ, RAFAEL**

**MARACAIBO, JULIO DE 2018**

**EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL  
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS A PERSONAS EN SEGUROS CARONÍ,  
S.A.**







## **DEDICATORIA**

Primeramente a Dios por ayudarme a culminar esta meta. A mis tutores por su gran apoyo en todo momento. Y finalmente a mis amigos por su gran amistad y por hacer esta etapa un tiempo agradable.

**COVARRUBIA, CESAR**

En primer lugar le doy Gracias a Dios por darme la inteligencia y madurez necesaria para afrontar todos los retos presentados en esta meta como profesional, a mi madre Kreila por estar siempre a mi lado y apoyarme en todo momento para alcanzar la meta deseada. De igual manera, a toda mi familia por aportar un granito a este propósito. A amigos por estar siempre unidos para lograr esta meta y tenernos la paciencia que en cada situación necesitamos. Y para finalizar, a mis tutores por brindarnos todos sus conocimientos para que esto fuera posible.

**RUBIO, MELANIE**

Primordialmente a Dios por darme la paciencia por culminar esta meta. A mis padres por apoyarme incondicionalmente. A mis tutores por su gran apoyo fundamental y a mis amigos por hacer este camino.

**URDANETA, JORGE**

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente agradecemos a Dios por mantenernos firmes y guiarnos a lo largo del camino de la vida universitaria, motivándonos a lograr esta meta tan importante para cada uno de nosotros.

A nuestros padres y familiares por brindarnos el apoyo y ser el soporte firme que necesitamos en todo momento.

A nuestro tutor de contenido Rafael Paz por ser un excelente guía y apoyarnos con sus conocimientos de calidad para realizar nuestro trabajo de grado, el cual que será de gran ayuda para todas las organizaciones. De igual manera agradecemos a nuestro tutor Jhonny Morón por brindarnos sus conocimientos en el área metodológica.

A la empresa Seguros Caroní, S.A. y a todo su personal por abrirnos las puertas y brindarnos los recursos necesarios para lograr el objetivo en nuestra investigación.

Covarrubia, Rubio, Urdaneta  
Muchas Gracias.

**Covarrubia, Cesar, Rubio, Melanie, Urdaneta, Jorge. Evaluación del proceso administrativo en el departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Facultad Ciencias Administrativas. Escuela de Administración. Mención: Banca y Seguros. Maracaibo 2018.**

## **RESUMEN**

El presente trabajo tuvo como objetivo general evaluar el proceso administrativo en el departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A., fundamentado principalmente en los postulados de Munch y García (2012), Fernández, Ávila y Meléndez (2017), Benavides (2012), Koontz, Weihrich y Cannice (2012), Amaru (2009), Chiavenato (2007), Reyes (2007), entre otros. La investigación fue de tipo evaluativa, descriptiva y de campo con un diseño no experimental, transeccional. La población estuvo conformada por ocho (8) sujetos, del departamento de Servicios a Personas. Como técnica de recolección de datos se utilizó la observación mediante encuesta, en cuanto al instrumento, se aplicó un cuestionario constituido por sesenta y un (61) preguntas, y cuatro (4) alternativas de respuestas cerradas: siempre (S), casi siempre (CS), casi nunca (CN), nunca (N); dichos instrumentos fueron validados por tres (3) expertos pertenecientes a la Facultad de Ciencias Administrativas. El análisis de los resultados se realizó mediante tablas de frecuencia absoluta. Los resultados encontrados permiten concluir que en el departamento de servicios a personas en Seguros Caroní, S.A. se ejecutan las etapas del proceso administrativo, de manera adecuada, no hallando evidencia de posibles dificultades, dado que al planificar se considera la misión y visión para formular objetivos, y estrategias que guíen el uso de los recursos. La división y coordinación del trabajo facilita eficiencia al realizar las tareas. Así mismo al decidir se identifica el problema y se evalúan varias alternativas. Además el ambiente de trabajo motiva al empleado, mientras que la gerencia vigila y guía el desempeño. Sobre el control, el proceso se lleva a cabo sin contratiempos. Entre las recomendaciones se sugieren cursos de reinducción semestral, sobre los planes de mediano y largo plazo; talleres de capacitación ajustados al contexto situacional de Venezuela y reuniones de trabajo para debatir ideas de mejora sobre los procesos.

**Palabras clave:** Proceso Administrativo, elementos de la planeación, etapas de la organización, etapas de la dirección, proceso de control.



**Covarrubia, Cesar, Rubio, Melanie, Urdaneta, Jorge. Evaluation of the administrative process in the Department of Services in Persons in Insurance Caroní, S.A. Rafael Beloso Chacín University. Faculty of Administrative Sciences. School of Management. Mention: Banking and Insurance. Maracaibo 2018.**

## **ABSTRACT**

The general objective of this paper was to evaluate the administrative process in the department of Services in Persons in Caroní Insurance, S.A., based mainly on the postulates of Munch and García (2012), Fernández, Ávila y Meléndez (2017), Benavides (2012), Koontz, Weihrich and Cannice (2012), Amaru (2009), Chiavenato (2007), Reyes (2007), among other postulates. The research was of an evaluative, descriptive and field type with a non-experimental, transectional design. The population consisted of eight (8) subjects, who belong to the Department of Services to People. The method of data collection was applied in a questionnaire consisting of sixty one (61) questions, which consisted of four (4) alternatives of closed answers: always (S), almost always (CS), almost never (CN), never (N) ), said instruments were validated by three (3) experts belonging to the Faculty of Administrative Sciences. The analysis of the results was carried out by absolute frequency tables. The results found allow us to conclude that in the department of services to people in Seguros Caroní, S.A. The stages of the administrative process are carried out adequately, not finding evidence of possible difficulties, given that in planning, the mission and vision to formulate objectives and strategies that guide the use of resources are considered. The division and coordination of work facilitates efficiency when performing tasks. Also when deciding the problem is identified and several alternatives are evaluated. In addition, the work environment motivates the employee, while management monitors and guides performance. On control, the process is carried out smoothly. Among the recommendations, semester reinduction courses are suggested on medium and long-term plans; training workshops adjusted to the situational context of Venezuela and work meetings to discuss ideas for improvement on the processes.

**Keywords:** Administrative Process, planning, organization, direction, control.

## INDICE GENERAL

	Pág.
VEREDICTOS.....	iii
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
2. OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	8
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	8
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
3. JUSTIFICACIÓN.....	8
4. DELIMITACIÓN.....	9
<b>CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....</b>	<b>11</b>
1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
2. BASES TEÓRICAS.....	20
2.1. DEFINICIÓN PROCESO ADMINISTRATIVO.....	20
2.2. ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN.....	23
2.2.1. MISIÓN Y VISIÓN.....	24
2.2.2. PROPÓSITOS.....	26

	<b>Pág.</b>
2.2.3. OBJETIVOS .....	27
2.2.4. ESTRATEGIAS .....	29
2.2.5. POLÍTICAS.....	30
2.2.6. PROGRAMAS .....	31
2.2.7. PRESUPUESTOS.....	33
2.3. ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN.....	35
2.3.1. DIVISIÓN DEL TRABAJO .....	36
2.3.2. COORDINACIÓN .....	38
2.4. ETAPAS DE LA DIRECCIÓN .....	39
2.4.1. TOMA DE DECISIONES .....	41
2.4.2. INTEGRACIÓN .....	43
2.4.3. MOTIVACIÓN.....	45
2.4.4. COMUNICACIÓN.....	46
2.4.5. LIDERAZGO-SUPERVISIÓN .....	47
2.5. PROCESO DE CONTROL.....	49
2.5.1. IDENTIFICACIÓN DEL ESTÁNDAR.....	51
2.5.2. MEDICIÓN DE RESULTADOS .....	53
2.5.3. COMPARACIÓN .....	54
2.5.4. DETECCIÓN DE DESVIACIONES .....	56
2.5.5. CORRECCIÓN.....	57
2.5.6. RETROALIMENTACIÓN .....	58
3. SISTEMA DE VARIABLE .....	60
3.1. DEFINICION NOMINAL.....	60
3.2. DEFINICION CONCEPTUAL .....	60
3.3. DEFINICION OPERACIONAL .....	60
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>59</b>
1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	63

	<b>Pág.</b>
2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	64
3. POBLACIÓN .....	66
4. TÉCNICA DE OBSERVACIÓN .....	68
4.1. INSTRUMENTO .....	69
4.2. VALIDEZ.....	70
5. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS.....	71
 <b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	 <b>73</b>
1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	74
2. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	94
 <b>CONCLUSIONES .....</b>	 <b>105</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>108</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>111</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>115</b>
<b>A. INSTRUMENTO DE VALIDACION .....</b>	<b>116</b>
<b>B. VERSION FINAL DEL IINSTRUMENTO.....</b>	<b>141</b>
<b>C. MATRIZ DE TABULACIÓN .....</b>	<b>145</b>

## INDICE DE CUADROS

<b>CUADRO</b>		<b>Pág.</b>
1	Operacionalización de la variable .....	61
2	Distribución de la población .....	67

## INDICE DE TABLAS

<b>TABLA</b>		<b>Pág.</b>
1	Misión y Visión .....	74
2	Propósitos .....	75
3	Objetivos .....	76
4	Estrategias .....	77
5	Políticas.....	78
6	Programas.....	79
7	Presupuestos .....	80
8	División del trabajo.....	81
9	Coordinación .....	82
10	Toma de decisiones .....	83
11	Integración .....	84
12	Motivación .....	85
13	Comunicación .....	86
14	Liderazgo- Supervisión .....	87
15	Identificación del estándar.....	88
16	Medición de resultados .....	89
17	Comparación.....	90
18	Detección de desviaciones.....	91
19	Corrección.....	92
20	Retroalimentación .....	93

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están expuestas a un proceso de evolución, desde que son creadas hasta su extinción; en consecuencia estas pueden sufrir cambios o transformaciones ocasionadas lo cual ha generado una condición de cambios constantes y adaptación por exigencias tanto internas como externas por parte de las organizaciones.

Por lo tanto, las empresas para mantener su estabilidad se valen de métodos y procedimientos para regular la ejecución de las actividades según las exigencias de su entorno. En tal sentido que el desempeño se mantenga en los estándares deseables de trabajo, y los recursos se utilicen con un mínimo de desperdicio.

De acuerdo a estas ideas, cabe destacar el proceso administrativo, ya que a través de las distintas etapas le permite a las instituciones desarrollar el trabajo de forma planificada y organizada, la cual garantiza en cierta medida el buen funcionamiento de todas las áreas, para el cumplimiento de los objetivos establecidos en los planes corporativos.

Con respecto al contexto para poder realizar este estudio se ha delimitado al Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A., para evaluar el proceso administrativo. Para cumplir con lo establecido, la investigación se ha estructurado en cuatro capítulos:

Primeramente El Capítulo I, denominado el problema, consiste en los aspectos que motivaron a realizar la presente investigación la cual está

conformada por el planteamiento del problema en donde se especifica la problemática de la empresa, los objetivos propuestos que se lograran al finalizar, justificación y delimitación, los cuales radican en el por qué se realizó dicho trabajo y el tiempo que se llevara a cabo el mismo.

Seguidamente El Capítulo II, titulado fundamentación teórica, es el soporte de todo estudio el cual tiene relación con la variable objeto de estudio proceso administrativo, donde se requirió evaluar distintas investigaciones con relación a dicha variable. Se tomaron en cuenta como autores principales a Münch y García (2012), Fernández, Ávila y Meléndez (2017), Benavides (2012), Amaru (2009), entre otros. Los cuales contienen la teoría necesaria para llevar a cabo las bases teóricas que sustentan a la misma y el sistema de variable.

Continuando con El Capítulo III, nombrado metodología de la investigación, señala el tipo y diseño de la investigación, la población, la técnica de observación que se aplicara, el instrumento de recolección de datos, la validez, y por último la técnica de análisis de datos.

Y por último El Capítulo IV, llamado Resultados de la investigación, se analizan e interpretan los resultados obtenidos del instrumento aplicado en el departamento de Servicios a Personas, con el fin de elaborar las conclusiones y recomendaciones necesarias para dicha institución.

El trabajo culmino con las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis y discusión de los resultados en relación con los objetivos proyectados.





# Capítulo I

---

---

## EL PROBLEMA

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Todas las organizaciones atraviesan un proceso de evolución, desde que son creadas hasta su extinción; en dicho proceso suele sufrir cambios o transformaciones ocasionadas por exigencias tanto internas como externas, lo cual ha generado una condición de adaptación y constantes reformas para las instituciones.

En este orden de ideas, para mantener su estabilidad ante las exigencias del entorno, las empresas se valen de métodos y procedimientos para regular la ejecución de las actividades, de tal forma que el desempeño se mantenga en los estándares deseables de trabajo, y los recursos se utilicen con un mínimo desperdicio. Sobre estas ideas, cabe mencionar el proceso administrativo, ya que este permite a las instituciones, a través de distintas etapas, desarrollar el trabajo de forma planificada y organizada, garantizando en cierta medida el buen funcionamiento de todas las áreas, para el cumplimiento de los objetivos establecidos en los planes corporativos.

En continuidad de lo anteriormente planteado, el proceso administrativo según Münch y García (2012, p. 34) se define como “el conjunto de fases o

etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”.

En virtud de ello, es conveniente para las organizaciones adoptar el proceso administrativo de forma permanente, ya que a través de éste es posible planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades, así como también los recursos que posea la empresa de manera eficiente y eficaz; del mismo modo será beneficioso para las mismas, para mantener una estabilidad y durabilidad en el mercado, con lo cual pueda alcanzar el éxito.

En el caso de las empresas venezolanas, ante la situación actual que desde el punto de vista social, político y económico están enfrentando; se hace pertinente reconocer la relevancia que alcanza el proceso administrativo, ofreciendo herramientas para adecuar los recursos disponibles a las exigencias del entorno, a la vez que contribuye a desarrollar con eficiencia el trabajo para el logro de las metas establecidas.

En este orden de ideas, las empresas aseguradoras enfrentan de igual manera las situaciones que tanto a nivel nacional como regional, estarían afectando la operatividad de las organizaciones, como es el caso de Seguros Caroní, S.A, el Departamento de Servicios a Personas, cuya misión se basa en desarrollar y comercializar pólizas y fianzas, gestionando eficientemente los recursos necesarios para asegurar servicios de calidad, que permitan satisfacer las necesidades del mercado. Dentro de la estructura organizativa de la empresa el Departamento de Servicios a Personas realiza la labor ofrecer protección para el asegurado titular y su grupo familiar, indemnizando

los gastos razonables cubiertos en que incurra el asegurado por atenciones médicas, hospitalizaciones o intervenciones quirúrgicas como consecuencia directa de enfermedades, accidentes o maternidad, excepto las excluidas, de acuerdo a los límites y condiciones contratadas.

Ahora bien, con la intención de obtener información se realizó una entrevista a la supervisora regional del mencionado departamento dentro de Seguros Caroní, S.A., quien planteó diversas inquietudes, entre ellas hizo referencia al continuo retraso presentado últimamente en el cumplimiento de las tareas por parte de algunos empleados; al respecto los mismos han alegado, haber recibido instrucciones imprecisas sobre las asignaciones por parte de su supervisor, incluso han manifestado que se esta generando pérdida de tiempo al tener que realizar tareas duplicadas, mientras otros empleados se quejan por exceso de trabajo.

Asimismo, la entrevistada expresó que en ocasiones debieron revertir alguna decisión, cuando los datos de soporte tenían errores no detectados, en el control correspondiente, lo que ha provocado interferencias en la continuidad del trámite en el tiempo estipulado.

De continuar esta situación, el departamento se verá afectado por el retraso, obstaculizando el logro de los objetivos y disminuyendo su estándar de rendimiento al desperdiciar insumos, tiempo y talento; a la vez, lo clientes pueden percibir negativamente la calidad del servicio, al alargar el tiempo de espera o no atender los compromisos adquiridos en el lapso ofrecido, repercutiendo en el prestigio de la empresa y posiblemente, en el

largo plazo, en su estabilidad en el mercado.

De acuerdo a lo antes señalado, se hace necesario la evaluación del proceso administrativo en el Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A. recabando información objetiva sobre dicha variable, referente a los elementos de la planeación, etapas de la organización, dirección y el proceso de control, que le facilite a la gerencia, los correctivos o ajustes que considere necesarios, a través de las recomendaciones formuladas para solventar la problemática descrita de acuerdo a los resultados obtenidos.

### **1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Con base en el anterior planteamiento, se considera oportuno formular las siguientes interrogantes:

¿Cómo es el proceso administrativo en el Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A.?

¿Cómo son los elementos de la planeación en el Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A.?

¿Cómo son las etapas de la organización en el Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A.?

¿Cómo son las etapas de la dirección en el Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A.?

¿Cómo es el proceso de control en el Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A.?

## **2. OBJETIVOS DEL TRABAJO**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Evaluar el proceso administrativo en el Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Analizar los elementos de la planeación en el Departamento de Servicios a personas en Seguros Caroní, S.A.

Evaluar las etapas de la organización en el Departamento de Servicios a personas en Seguros Caroní, S.A.

Analizar las etapas de la dirección en el Departamento de Servicios a personas en Seguros Caroní, S.A.

Evaluar el proceso de control en el Departamento de Servicios a personas en Seguros Caroní, S.A.

## **3. JUSTIFICACIÓN**

Primeramente, esta investigación brindará un aporte práctico, ya que se realizó una evaluación del proceso administrativo en el Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A., lo cual generó información actualizada, sobre la planeación, organización, dirección y control, misma que podrá ser utilizada por la organización para poder solventar las dificultades planteadas con respecto al tema de estudio.

Al mismo tiempo, esta investigación establece aportes teóricos, basándose en distintos autores que debaten diferentes puntos de vista sobre la variable proceso administrativo en el área de gestión administrativa, particularmente acerca de los elementos de la planeación, etapas de la organización, etapas de la dirección y el proceso del control ya que se realizó una recolección de datos confiables para ser aplicado y de esta forma aportar para futuras investigaciones.

De igual manera, la investigación se justifica metodológicamente, ya que se diseñó un instrumento válido y confiable que permitirá evaluar los elementos de la planeación, etapas de la organización, etapas de la dirección y el proceso de control, del proceso administrativo, lo cual podrá ser utilizado en futuras investigaciones.

#### **4. DELIMITACIÓN**

La presente investigación estuvo enfocada en la evaluación del proceso administrativo en el departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A., ubicado en el municipio Maracaibo en el Estado Zulia, en el período comprendido entre septiembre de 2017 a agosto de 2018.

La investigación se vincula con el Objetivo Histórico N°. 1.I. del Plan de la Patria el Objetivo Nacional 1.5, Objetivos Específicos y Generales 1.5.1, específicamente en el 1.5.1.7. Transformar la praxis científica a través de la interacción entre las diversas formas de conocimiento, abriendo espacios

tradicionales de producción del mismo para la generación de saberes colectivizados y nuevos cuadros científicos integrales.

El estudio se enmarca en el área temática de la gestión administrativa, específicamente en el estudio del proceso administrativo, tomando como base los aportes teóricos de Münch y García (2012), Reyes (2010), Chiavenato (2010), entre otros.





UNIVERSIDAD  
Privada  
DR. RAFAEL BELLOSO CHACÍN

**CAPÍTULO II**

---

---

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

## **CAPÍTULO II**

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

A continuación se presentan los antecedentes de la investigación, los cuales tienen la intención de apoyar la fundamentación teórica de este estudio, relacionado a la variable proceso administrativo, aspectos que fueron objeto de estudio en el progreso de la presente investigación.

Primeramente es importante hacer mención del estudio desarrollado por Camejo, García, Portillo y Rincón (2014) el cual llevo por título “Evaluación de los procesos administrativos en el departamento de administración de Seguros Universitas C.A.”, para ello utilizaron el apoyo teórico de Ponce (2005), Münch, y García, (2012), Benavides, (2005), Robbins, (2008), y Chiavenato (2008).

En relación a la investigación, se tipificó como evaluativa, descriptiva, de campo con un diseño no experimental, transeccional descriptiva. La población estuvo conformada por cinco (5) sujetos pertenecientes a la organización objeto de estudio; se utilizó como técnica de recolección de datos la observación mediante encuesta, la cual estuvo constituida por cincuenta y cinco (55) preguntas con respuesta cerrada.

Asimismo, esta investigación se validó por tres (3) expertos en el área, de la Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín. Todo ello con la finalidad de obtener de manera sistemática información sobre la variable a estudiar. El tratamiento estadístico utilizado fue descriptivo basado en frecuencia absoluta, por tratarse de una población de cinco (5) sujetos, para realizar su posterior desarrollo, análisis cuantitativo y discusión de los resultados.

Por otra parte, una vez analizados los resultados de las encuestas aplicadas e indicadas, el estudio arrojó que la población presenta ciertas fallas en las previsiones. Como resultado se recomendó realizar una entrevista previa con el usuario, mediante un formato que contemple los datos necesarios para recopilar toda la información relevante al caso con respecto a la población y lograr así un ambiente cómodo para el desarrollo organizacional para alcanzar sus objetivos propuestos.

Por último, es importante resaltar que la investigación sirvió como apoyo teórico para el presente estudio, debido a que se tomó en consideración una población finita la cual es manejable y accesible para los investigadores. Y en la cual se manejan cada uno de los elementos, etapas y procesos de dicha variable que servirá de ayuda para mejorar el funcionamiento del proceso administrativo de la presente investigación.

En este sentido, se presentó la investigación de Capote, Peláez, Terán y Valbuena (2016), quienes realizaron el trabajo especial de grado titulado "Evaluación de los procesos administrativos en el Departamento de

Suscripción de Seguros Universitas, C.A". Tomando como bases teóricas, los enfoques de los autores Ávila, Fernández y Meléndez (2015); Munch y García (2014); Robbins y Coulter (2007) Hitt; Black y Porter (2006); entre otros.

Asimismo, la presente investigación, se tipificó como descriptiva, evaluativa y de campo, bajo el diseño no experimental, transeccional descriptiva. La población estuvo conformada por cinco (5) empleados del departamento de Suscripcion de Seguros Universitas, C.A. La técnica de recolección de datos empleada fue la observación mediante la encuesta, comprendido por ochenta (80) ítems, bajo las alternativas de siempre, casi siempre, casi nunca y nunca; se consideró válido por tres (3) expertos en el área de dicha investigación, de la Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, el tratamiento estadístico utilizado fue descriptivo basado en frecuencia absoluta, por tratarse de una población de cinco (5) sujetos, para realizar su posterior desarrollo, análisis cuantitativo y discusión de los resultados.

Por otro lado, luego de ser analizados los resultados de las encuestas aplicadas, se procedió a tabular los resultados en una matriz para luego realizar un análisis descriptivo en tablas de frecuencia absoluta, para así poder discutir los resultados y generar recomendaciones al departamento de Suscripción de Seguros Universitas como presentar un conjunto de políticas, y planes a plazo, crear estrategias de motivación al personal e involucrar al

personal en los resultados para el logro de todos los procesos administrativos que se desempeñan en el departamento objeto de estudio.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto la investigación presentada, se tomó en cuenta principalmente desde el punto de vista metodológico, puesto que los procesos de investigación utilizados permitieron el estudio de la variable proceso administrativo, así como también el conjunto de dimensiones que lo conforman como son los elementos de la planeación, las etapas del proceso organizacional, las etapas de la dirección y el proceso de control.

Asimismo, se hace mención a la investigación de Fernández, Hoyte y Martínez (2014), quienes desarrollaron la investigación que llevó como título “Evaluación de los procesos administrativos en el Departamento de Siniestros en Automóviles Casco de Seguros La Occidental C.A. Maracaibo”, que tuvo como designio evaluar los procesos administrativos de la empresa de Seguros La Occidental Maracaibo C.A, las bases teóricas fueron desarrolladas de acuerdo a lo señalado por los autores Munch y García (2012), Koontz y Weihrich (2008), Melinkoff (2008).

En este sentido, éste fue un proyecto definido por su propósito evaluativo, de tipo campo-descriptivo, efectuado a través de un diseño no experimental transeccional descriptivo. Que contó con una población objeto de estudio conformada por un total de treinta (30) personas que integran el departamento de siniestros en Automóviles Casco de C.A. de Seguros La Occidental Maracaibo.

De acuerdo con el estudio se utilizó la técnica de recolección de datos mediante la encuesta como instrumento, la cual fue aplicada a la población mencionada, a través de un cuestionario contentivo de sesenta y nueve (69) ítems, con alternativas de respuesta dicotómicas, a saber: SI y NO; luego de aplicar la fórmula se obtuvo un resultado de 0,99, por lo cual, se consideró altamente confiable y apto para su aplicación, el cual fue validado por tres (3) expertos de la Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín para su posterior aplicación, análisis e interpretación.

En consecuencia, se obtuvo como resultado que en la empresa objeto de estudio, los procesos administrativos se encontraron puestos en práctica, aunque es necesario vigilar que el proceso de control sea manejado de mejor manera para poder incrementar la eficiencia departamental; por lo cual se recomienda a la gerencia establecer estudios semestralmente que permitan detectar necesidades de capacitación en base a un procedimiento lógico y muy bien planeado y corregirlas en cuanto sean observadas sus resultados; lo anterior provoca que se enriquezcan los conocimientos, así como el cambio de actitudes y comportamientos del personal que es necesario para mejorar el desarrollo de la organización y sus funciones.

Asimismo, el estudio descrito constituyó un aporte teórico que permitió el estudio del proceso administrativo en las organizaciones, particularmente la influencia que tiene las etapas de la dirección sobre el desenvolvimiento del personal de la misma, de modo que puedan llevarse a cabo los elementos de la toma de decisiones, integración, comunicación, motivación y supervisión.

De igual manera, es oportuno mencionar la investigación de González, Hernández, Salas, y Vargas (2014), quienes presentan un trabajo especial de grado titulado “Evaluación de los procesos administrativos en el departamento de finanzas de Seguros la Occidental C.A”. El cual tuvo como propósito evaluar los procesos administrativos de la empresa Seguros la Occidental. C.A., para ello se utilizó los basamentos teóricos Ponce (2005), Münch y García (2012), Benavides (2004), Robbins (2008), y Chiavenato (2006).

De acuerdo con lo antes mencionado, la metodología se tipificó como evaluativa, descriptiva y de campo. En cuanto al diseño fue no experimental, transeccional –descriptiva; aplicado a una población que estuvo conformada por siete (7) sujetos trabajadores del departamento de finanzas de la empresa objeto de estudio; se empleó como técnica de recolección de datos, la observación mediante encuesta, diseñándose un cuestionario constituido por ciento cuarenta y uno (141) ítems, el cual fue validado por tres (3) expertos del área de la universidad Rafael Beloso Chacín. El tratamiento estadístico utilizado fue descriptivo basado en frecuencia absoluta.

Por lo que se refiere a los resultados se demostró una sucesión de debilidades que afectan la productividad del departamento, sus procesos administrativos no cuentan con objetivos bien definidos para la elaboración de planes, respecto al proceso de organización se concluye que existen muy pocas fallas en cuanto al desarrollo del mismo. Por otra parte en cuanto al proceso de dirección se presentan fallas en cuanto a la comunicación que

cualquier información desvirtuada origina errores y confusiones, es necesario que el departamento cuente con sistemas de información oportunos

Tomando como recomendación el manejo de una adecuada planeación, una mejor organización de la estructura de la empresa, motivando a su capital humano, manejar adecuadamente sus recursos financieros, mejorando la dirección por parte de los líderes e impulsar la comunicación entre las unidades de trabajo para que la empresa siga dando como aporte una organización centralizada para garantizar el éxito.

En consecuencia, el antecedente revela un aporte de tipo metodológico, de modo que los procesos de investigación, son convenientes al momento de recolectar la información, referente al proceso administrativo, especialmente a lo relacionado con el proceso de control y los elementos que lo integran, como es la identificación del estándar, medición de resultados, comparación, detección de desviaciones, corrección y retroalimentación.

Por último, se presentaron Landino, Rincón, Zambrano (2016) quienes realizaron el trabajo especial de grado que tuvo como título “Evaluación de los procesos administrativos en el área de reclamos de personas de Mercantil Seguros, C.A”. Tomando como bases teóricas, los enfoques de los autores Griffin (2011), Munch y García (2008), Munch (2007), Reyes (2007), entre otros.

Con relación a la investigación, ésta se consideró evaluativa, descriptiva, de campo con un diseño no experimental, transeccional descriptiva. La población estuvo conformada por una población de doce (12) personas que



integran el departamento de reclamos de personas de Mercantil Seguros, C.A, organización objeto de estudio; se utilizó la técnica de observación mediante encuesta, se realizó un cuestionario contentivo de cuarenta y siete (47) ítems con alternativas de respuestas siempre, casi siempre, nunca, casi nunca. El cuestionario fue validado por el juicio de tres (3) expertos en área administrativa de la Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín. Se aplicó la estadística descriptiva basada en tablas de frecuencia absoluta.

Una vez, analizados los resultados se determinó que la empresa presenta ciertas desviaciones en todo el proceso administrativo. En este sentido, se hacen necesarias las siguientes recomendaciones para el área de reclamos de personas de Mercantil Seguros, C.A: la empresa debe elegir la alternativa más óptima para el logro de los objetivos, tomar en consideración las necesidades de los trabajadores, mejorar la comunicación entre los jefes y subordinados así como establecer medidas para corregir a tiempo las desviaciones, implementar la carta de distribución de trabajo o de actividades y mejorar la estructura de los grupos de trabajo.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se recomendó también a los empleados del departamento cumplir con las normas y reglamentos establecidos, desempeñar con sus funciones de manera productiva para así lograr un trabajo efectivo y eficiente y poder llegar al alcance de los objetivos a beneficio de la organización.

Cabe destacar que esta investigación, ofrece un aporte teórico para la investigación debido a que los autores que fueron utilizados permitieron

obtener los elementos propios de la planificación, los cuales son necesarios para el estudio del proceso administrativo dentro de una organización.

## **2. BASES TEÓRICAS**

El presente capítulo comprende un conjunto de postulados de diversos autores, cuyo propósito principal fue soportar en función a diferentes teorías la presente investigación. De acuerdo con ello se presentaron fuentes variadas en relación a la variable objeto de estudio que hizo referencia al proceso administrativo.

### **2.1. DEFINICIÓN DE PROCESO ADMINISTRATIVO**

Primeramente, se entiende que el proceso administrativo consiste en una serie o una secuencia de actos regidos por un conjunto de reglas, políticas y actividades establecidas dentro de una empresa con la finalidad de potenciar la eficiencia de los recursos humanos, técnicos y materiales.

En este sentido, los autores Münch y García (2012, p. 34), definen que el proceso administrativo “es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”.

Por otro lado, Schermerhorn (2010, p. 11), define que el proceso administrativo puede definirse de la siguiente manera:

- Planeación: definir metas, establecer objetivos de desempeño específicos e identificar las acciones necesarias para alcanzarlos.

- Organización: crear estructuras y sistemas de trabajo, y ordenar los recursos para lograr las metas y objetivos.

- Dirección: inspirar entusiasmo al comunicarse con los demás, motivarlos para que trabajen arduamente, y mantener buenas relaciones.

- Control: asegurar que las cosas marchen bien, al mismo tiempo que evalúa el desempeño y emprende acciones correctivas cuando sea necesario.

Asimismo, Benavides (2012, p. 25), expresa que el proceso administrativo “es aquel que plantea, organiza, integra, dirige y controla las funciones de la organización además de utilizar todos los recursos para alcanzar las metas”.

Por último, Hurtado (2008, p. 47), señala que “es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales”.

Por lo tanto, los autores mencionados con anterioridad Münch y García (2012), Schermerhorn (2010), Benavides (2012), y Hurtado (2008), coincidieron en que el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas fundamentales que toda empresa debe implementar que su sistema administrativo, ya que integra todos los aspectos de la planeación, organización, dirección y control, que resultan necesarios para el alcance de los objetivos propuestos. Mientras que Schermerhorn (2010), define por separado la planeación, organización, dirección y el control; que consisten en definir metas ordenando los recursos con el propósito de motivar a los empleados a través de una buena comunicación, para que así marchen las

cosas bien y se alcancen los objetivos.

De acuerdo a las ideas anteriormente expuestas, los autores antes mencionados describieron el proceso administrativo desde diferentes perspectivas, en cuanto a Münch y García (2012), lo definen como el conjunto de fases o etapas sucesivas, mismas que se relacionan y forman un proceso integral, Schermerhorn (2010) manifiesta que el proceso administrativo, está representado elementos o funciones administrativas, mientras que desde el punto de vista de Benavides (2012), y Hurtado (2008), acordaron que es la herramienta que plantea, organiza, integra, dirige y controla la funciones en una organización para satisfacer las necesidades y lograr las metas establecidas.

En tal sentido, los investigadores tomaron posición con Münch y García (2012), en su definición de proceso administrativo porque la definen como el conjunto de fases o etapas sucesivas, por medio de las cuales efectúa la administración; para así formar un proceso integral. Dichos autores manejaron un concepto más cercano a lo que se desea evaluar en la investigación.

Por último, los investigadores concluyen que el proceso administrativo es importante dentro de las empresas, debido a que permite indagar los procesos con el propósito de que se desarrollen las etapas del proceso como: la planeación, organización, dirección y el control; aprobando transformar los recursos de la manera más eficiente y con el mínimo de

esfuerzo, el desarrollo de todas las actividades que deben elaborarse para el evolución y desarrollo de la institución.

## **2.2. ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN**

Para, Münch y García (2012, p. 87), la planeación es básica ya que es el inicio principal de todo el proceso administrativo, la cual está constituida por los siguientes elementos: misión y visión, propósitos, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos y procedimientos.

De acuerdo con Fernández, Ávila y Meléndez (2017, p. 80), establecen que “los objetivos organizacionales se derivan de la misión empresarial, la consecución de estos objetivos permiten alcanzar las metas organizacionales, los cuales identifica como los propósitos, misión empresarial, visión empresarial, metas objetivos, estrategias, políticas, normas, procedimientos y premisas”.

De acuerdo a lo anteriormente planteado, los autores Münch y García (2012), consideran que es básica en el proceso administrativo y está constituida por una serie de elementos; como la misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos y procedimientos. Mientras que Fernández y otros (2017), expresan que los elementos de planeación, determinan lo que la organización espera y desea obtener en el largo plazo, y para alcanzar dichas metas se rige a través de guías y lineamientos prácticos y teóricos, con el fin de que cada uno de los elementos cumpla con su función y no exista margen de error.

No obstante, se establece posición con lo planteado por los autores Münch y García (2012), quienes señalan que los elementos de la planeación son primordiales en cualquier institución, estableciendo el inicio de toda actividad administrativa, permitiendo prever las actividades necesarias en las mejora de dichos procesos.

Para culminar, tomando en cuenta lo antes expuesto los investigadores establecieron que los elementos de la planeación es fundamental ya que es inicio en toda actividad administrativa y que además está integrada por una serie de elementos, los cuales permiten el alcance de los objetivos y elegir los cursos de acción más idóneos para lograrlos.

### **2.2.1. MISIÓN Y VISIÓN**

Primeramente, Münch y García (2012, p. 88), definen que la misión “describe la actividad o función básica de producción o servicio que desarrolla la empresa y que es la razón de su existencia, expone a lo que se dedica la empresa. La visión está relacionada a un estado futuro, posible y deseable de la empresa que sirve para que se determinen aspiraciones cualitativas y cuantitativas”.

En este sentido, Fernández, y otros (2017, p. 81), establecen que la misión “es la declaración escrita del propósito de una organización, inspirando confianza y credibilidad entre sus empleados y en la comunidad en general, captando la atención de los clientes potenciales, al mencionar elementos de relevancia dirigidos a terceros o interesados en formar parte de ella”.

Asimismo, Benavides (2007, p. 26), expresa la misión como “una frase breve y concisa que da sentido y dirección a los elementos de un equipo. Expresa el objetivo más alto, la finalidad última o el propósito básico, a largo plazo, que justifica la existencia de la organización”.

Por otro lado, Lepeley (2007, p. 43), la misión “identifica explícitamente los valores y compromiso de la organización con la calidad, identifica el área de actividad, destaca el compromiso de satisfacer las necesidades de los clientes, como la razón de existir y enfatiza preocupación y compromiso por el bienestar y desarrollo de las personas que trabajan en la organización”.

Por su parte, Senge (2011, p. 125), dice que la visión “en cualquier punto tendrá una imagen en particular del futuro que sea predominante, que evolucionara la organización”.

Por otro lado, Huerta y Barroso (2011, p. 80), consideran que “comprende la ruta o el camino hacia donde se dirige a futuro, son específicamente, las operaciones, valores, fundamentales y la capacidad de imaginar la diferencia de las condiciones”.

Partiendo de estos conceptos sobre la misión Münch y García (2012) la definen como una actividad que describe la función básica que desarrolla la empresa y su razón de ser. Mientras que por otro lado, existen similitudes entre lo conceptualizado por los autores, Fernández y otros (2017), quienes manifiestan la misión describe el propósito de la organización. Por otra parte, consideran que visión consiste en hacia dónde va la empresa a largo plazo. Mientras que, Benavides (2007), la establece como una frase concisa que le

da sentido a la razón de ser de la empresa.

Al mismo tiempo, Lepeley (2007), señala que destaca el compromiso de satisfacer las necesidades de los clientes, como la razón de existir y menciona la importancia de los empleados dentro de la misma. En cuanto a Senge (2011), y Huerta y Barroso (2011), coinciden en que la visión que toda empresa se basa en cómo se visualiza a futuro, con una imagen diferente, lo cual permite evolucionar a la organización.

Al comparar estas definiciones, se puede concluir que Münch y García (2012), manifestaron la misión y visión de manera específica en torno al ambiente empresarial, la cual es la existencia del grupo social; definiendo el éxito o fracaso de una organización. Por lo tanto, se tomará este concepto para el desarrollo de la variable objeto de estudio.

De acuerdo a lo antes mencionado, se puede deducir que la misión de una empresa se entiende que es la afirmación de un propósito o su razón de ser, la cual describe las funciones que lleva a cabo la empresa. Mientras que la visión es la visualización de la compañía a futuro, la cual se llevara en un tiempo determinado.

### **2.2.2. PROPÓSITOS**

Al respecto, Münch y García (2012, p. 89), definen que los propósitos son las aspiraciones cualitativas básicas en el orden moral que mueve a emprender acciones de tipo socio económico y que se establecen en forma permanente o semipermanente en un grupo social.



A su vez, Benavides (2012, p. 43), establece que “los propósitos de una empresa son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, o carácter de cualquier grupo social”.

Por otra parte, Chiavenato (2007, p. 45), define que los propósitos “es la determinación que tiene una organización para hacer o dejar de hacer una acción”

En base a esto, los investigadores Münch y García (2012) Benavides (2012) y Chiavenato (2007) concuerdan en que los propósitos promueven a emprender acciones socio económicas que se establecen en un grupo social de manera permanente o semipermanente.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, los investigadores fijan posición con lo planteado por Münch y García (2012), quienes establecen que los propósitos de una organización es la razón de ser para cualquier grupo social, el motivo por el cual fue constituida y creada una empresa, por lo tanto, son el fin socioeconómico de la organización. Del mismo modo se indica que los propósitos son un complemento de la misión.

En este sentido, en relación con las teorías mencionadas se logra derivar que el propósito es la función o tarea básica de una empresa u organización, debido a que a través de esta se establece la existencia de la organización y que su propósito sea significativo dentro del mercado.

### **2.2.3. OBJETIVOS**

Primeramente, Münch y García (2012, p. 92), establecen que los objetivos “representan los resultados que la empresa espera obtener, son

finos por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico”.

Del mismo modo, Atxurra (2008, p. 187), afirma que los objetivos “representan lo que se espera alcanzar en un futuro como resultado del proceso administrativo. En el fondo es la materialización de la unidad del fin, esencial en todo grupo social”.

Por otro lado, López (2009, p. 125), define los objetivos como “un elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión, tratándose de una organización, o a los propósitos institucionales”.

Con respecto a las definiciones anteriormente expuestas, se puede afirmar que existe relación entre lo establecido por Münch y García (2012), Atxurra (2008) y López (2009), quienes afirman que los objetivos no son más que los resultados que la empresa pretende obtener, asignando los recursos necesarios para dar cumplimiento a la misión en un determinado periodo de tiempo. Esta resulta ser una tarea de suma importancia que debe ser realizada por un gerente.

De acuerdo a las ideas anteriormente expuestas, se establece posición con Münch y García (2012), debido a que explican la importancia de los objetivos dentro de la organización, y los cuales deben ser elaborados por los gerentes para que puedan tomar en consideración los recursos más convenientes para alcanzarse de dichos objetivos en un tiempo determinado.

En relación a las ideas presentadas, se puede concluir que los objetivos

dentro de cualquier organización tienen el propósito de cumplir con las metas planteadas; estos demuestran cómo se deben alcanzar, y de que recursos deben allegarse para alcanzarlos en el tiempo determinado por la institución.

#### **2.2.4. ESTRATEGIAS**

De acuerdo con los autores Münch y García (2012, p. 95), las estrategias son cursos de acción general o alternativas que señalan la dirección por seguir, así como el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Asimismo, Chiavenato (2007, p. 216), las estrategias “significan la movilización de todos los recursos de la organización en ámbito global, con la finalidad de alcanzar los objetivos globales a largo plazo”.

Del mismo modo, Bernal (2010, p. 103), establece que “las estrategias son guías de acción para el logro de los objetivos, es un plan estratégico”.

Por último, con relación a lo antes mencionado se puede percibir congruencia entre lo establecido por Münch y García (2012), ya que lo definen como los cursos de acción general que señalan la direcciones a seguir. En cuanto a Bernal (2010), se refiere a que las estrategias como los cursos de acción para alcanzar los resultados esperados, mientras que Chiavenato (2007), plantea las estrategias como objetivos consistentes a largo plazo, en los cuales existe movilización de todos los recursos para alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

En este sentido, para esta investigación se utilizó el concepto de Münch y

García (2012), debido a que abarca el establecimiento de acciones generales que se deben llevar a cabo, ayuda a elegir la más adecuada para minimizar dificultades en el logro de los objetivos. Por lo que las estrategias nacen en una organización como respuesta para afrontar los retos que implican la competencia y la vida de la empresa en sí.

De acuerdo a los conceptos plasmados, los investigadores llegaron a la conclusión de que las estrategias planes que direccionan las acciones a seguir, para obtener como resultado el logro de los objetivos; de igual forma trata de buscar el mayor número posible de opciones, guiándose por la alternativa que posea los recursos necesarios.

### **2.2.5. POLÍTICAS**

Según, Münch y García (2012, p. 107), consideran que las políticas “son disposiciones del pensamiento administrativo que orientan o regulan la conducta que hay que seguir en la toma de decisiones, acerca de acciones o actividades que se repiten una y otra vez dentro de una organización”.

Al respecto, Koontz, Wehrich y Cannice (2012, p. 111), definen las políticas como “declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones”.

A su vez, Benavides (2012, p. 46), establece que las políticas “son las declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados”.

Asimismo, Reyes (2007, p. 168), manifiesta que “son los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirven, por ello, para formular, interpretar, o suplir las normas correctivas”.

No obstante, en relación a las definiciones planteadas se puede observar que existen similitudes entre los autores Münch y García (2012), Koontz y otros (2012), Benavides (2012), y Reyes (2007), ya que los mismos coinciden en que las políticas son las que rigen las decisiones que se deben tomar acerca de las actividades que deben realizarse a diario dentro de la organización.

Sobre la base de las ideas plasmadas, se establece posición con los autores Münch y García (2012), quienes consideran las políticas como guías para orientar la acción, esto debido a las acciones que se presentan continuamente en las compañías, esta es fundamental para la toma de decisiones.

Como conclusión, se puede definir que las políticas son formuladas por la alta gerencia para regir el comportamiento y conducta del personal en sus actividades diarias en la organización, las cuales sirven de apoyo a la hora de tomar decisiones; de igual manera, en líneas generales estas favorecen el logro de los objetivos.

#### **2.2.6. PROGRAMAS**

Primeramente, Münch y García (2012, p. 110), manifiestan que “son un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas

que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución”.

Por su parte, Reyes (2007, p. 174), define que “son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de las operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes”.

Igualmente, Benavides (2012, p. 48), expresa que “son una mezcla de objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas, asignaciones trabajos, así como los recursos financieros y humanos requeridos para su cumplimiento”.

Finalmente, Chiavenato (2007, p. 145), manifiesta los programas como “actividades secuenciales necesarias para alcanzar cada una de las metas. La consecución de las metas se plantea en los programas”.

En tal sentido, en relación a las definiciones antes mencionadas, se puede apreciar que Münch y García (2012), consideran que son un esquema que establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido de cada actividad. En cuanto a Reyes (2007), define los programas como los planes donde se establecen los objetivos y la secuencia de actividades para alcanzar los mismos, así mismo consideran aún más relevante el tiempo específico para alcanzar las metas u objetivos; Mientras tanto, Benavides (2012), y Chiavenato (2007), lo manifiestan como un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas. La consecución de

las metas se establece en los programas.

De acuerdo a lo antes expuesto, se toma como base la definición de Münch y García (2012), debido a que definen de manera precisa los programas, asimismo ayuda a entender de manera clara que no son más que el establecimiento coordinado de las actividades que deben llevarse a cabo dentro de la organización; por otra parte, estableciendo el tiempo en el que deben ser ejecutadas.

En este orden de ideas, los programas son de suma importancia dentro del proceso de planeación, debido a que mediante ellos se establecen los resultados y objetivos que la empresa o el departamento que quieren alcanzar mediante las actividades establecida, también establecen un tiempo específico el cual puede ser a corto, mediano o a largo plazo con el fin de alcanzar los objetivos dentro de ese periodo.

### **2.2.7. PRESUPUESTOS**

Al respecto, Münch y García (2012, p. 115), el presupuesto “es un plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresado en términos económicos (monetarios), justo con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan”.

A su vez, Benavides (2012, p. 49), define los presupuestos como “el instrumento de la planeación fundamental en muchas organizaciones, dado que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolso del capital, utilización del

trabajo o horas de máquinas esperada”.

Por otro lado, Chiavenato (2007, p. 147), establece que son “planes relacionados con el dinero durante un determinado periodo, ya sea por ingresos o gastos”.

En visto a lo planteado por los postulados de Münch y García (2012), los presupuestos es un plan de alguna o todas las actividades de la empresa los cuales son expresados en términos monetarios y los cuales deben ser debidamente comprobados. Mientras que con relación a Benavides (2012), y Chiavenato (2007), se observa que existe coherencia entre los mismos ya que manifiestan los presupuestos como aquellos planes cuya característica principal es determinar los resultados que la empresa desea obtener expresados en términos numéricos.

Bajo este orden de ideas, se fijó posición con Münch y García (2012), ya que definen a los presupuestos como los planes o instrumentos que mandan a la organización a ejecutar con anticipación una recopilación numérica de gastos e ingresos de sus operaciones. El propósito principal es determinar la mejor forma de utilización y a su vez, asignar los recursos optimizándolos, esto permite controlar las actividades de la organización en términos financieros.

Por último, se puede afirmar que los presupuestos son los recursos o el dinero asignado al momento de elaborar y llevar un plan, debido a que a través de éstos se determinará de manera cuantificada o en términos numéricos que se va a hacer y para que, con el fin de cumplir con los planes



propuestos para la organización.

### **2.3. ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN**

En cuanto a las etapas de la organización esta es la estructura de las relaciones entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social.

Para, Münch y García (2012, p. 121), dentro del contexto organizacional, el término organización se puede expresar “como un ente social o como una función administrativa que está constituida por 2 elementos: la división del trabajo y la coordinación”.

Según, Chiavenato (2007, p. 148), la define como “el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno”.

En este sentido, Reyes (2007, p. 200), establece que “es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.

Con respecto a los fundamentos descritos, se visualizó como Münch y García (2012), señalan que debe aclararse si la organización se concibe como un ente social, o una función administrativa; mientras que Chiavenato (2007), define la organización como una estructura intencional y formas de funciones o puestos, que consiste en establecer relaciones entre los órganos involucrados y las atribuciones de cada uno. En cuanto a Reyes (2007), la

establece como la estructura de las relaciones que debe existir entre los niveles y actividades, con el fin de lograr la máxima eficiencia dentro de los planes establecidos.

En este sentido, se estableció acuerdo con los autores Münch y García (2012), ya que plantearon dos (2) etapas fundamentales para un mejor desempeño dentro de la organización, como lo son: división de trabajo y la coordinación, las cuales permiten la especialización y coordinación de las actividades, de modo que puedan lograrse los objetivos establecidos.

De acuerdo a lo antes mencionado, se puede concretar a las etapas de la organización, como parte fundamental de la integración de cuatro (4) funciones administrativas, que por medio de la división y coordinación de las actividades permite trabajar de manera secuencial y ordenada, lo cual permite que los objetivos sean alcanzados eficientemente y con el mínimo de esfuerzo.

### **2.3.1. DIVISIÓN DEL TRABAJO**

Tomando en cuenta la definición de Münch y García (2012, p. 131), quienes plantean que la división del trabajo “es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo”.

Por su parte, Amaru (2009, p. 53), expresa que “es el proceso por el que una tarea se divide en partes o unidades, cada una de las cuales se atribuye

a una persona o a un grupo social. En las organizaciones, a las unidades de trabajo se le llama genéricamente departamentos. Cada departamento realiza una parte del trabajo total, y que es necesaria para alcanzar los objetivos”.

De igual manera, Chiavenato (2007, p. 66), define que “es la distribución de las tareas entre los individuos o grupos sociales, de acuerdo con la posición que cada uno de ellos ocupa en la estructura social y en las relaciones de propiedad”.

De acuerdo a las definiciones planteadas por los autores antes mencionados, Münch y García (2012), Amaru (2009) y Chiavenato (2007), coincidieron al definir que la división del trabajo es la separación y delimitación de las actividades, es decir, es un proceso complejo el cual se divide en pequeñas tareas, el cual permite la especialización del personal y tiene el propósito de realizar las actividades de manera eficaz y eficiente.

En consecuencia, se asume lo manifestado por Münch y García (2012), con respecto a la división del trabajo, debido a que se basa en la separación y distribución limitada del trabajo, con el fin de realizarlas con mayor eficiencia y el mínimo esfuerzo posible, de esta manera obteniendo una especialización en áreas determinadas y el cual genera el perfeccionamiento del trabajo.

Tomando en cuenta los supuestos anteriormente mencionados, los investigadores señalan que la división del trabajo es el grado en que las actividades son separadas y delimitadas, lo que permite lograr la

especialización y el perfeccionamiento de las mismas, lo cual tiene el propósito de trabajar con mayor eficiencia y el mínimo de esfuerzo.

### **2.3.2. COORDINACIÓN**

Iniciando con Münch y García (2012, p. 138), la coordinación “es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez en el desarrollo y la consecución de los objetivos dentro de las organizaciones”.

A su vez, Benavides (2012, p. 140), este autor define la coordinación como “un proceso para establecer mecanismos, con el fin de integrar las distintas actividades de los departamentos en un todo congruente, propiciando una unidad de acción en la consecución de un propósito en común, vigilando la eficiencia de dicha integración”.

Por otro lado, Bateman y Snell (2009, p. 291), manifiestan que la coordinación hace referencia “a los procedimientos que vinculan las diferentes partes de la organización, con el propósito de lograr la misión general de la misma”.

Dentro de este orden de ideas, los autores Münch y García (2012), definen la coordinación como la sincronización de los recursos y esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr una oportunidad. Mientras que Benavides (2012) y Bateman y Snell (2009) concuerdan en que la coordinación es un proceso integrador encargado de reunir todas las actividades de un departamento, para lograr la meta general de forma

eficiente y a corto plazo.

En base a lo expresado se establece posición con Münch y García (2012), ya que definen que la coordinación consiste en lograr armonía y unidad entre los departamentos para efectuar las actividades y así alcanzar los objetivos propuestos en el menor tiempo posible, sincronizando los esfuerzos del grupo organizacional.

Finalmente, se puede concretar que es la acción de coordinar y de poner a trabajar en conjuntos los diferentes recursos en el menor tiempo posible con el propósito de obtener un resultado específico que repercute favorablemente a la institución.

#### **2.4. ETAPAS DE LA DIRECCIÓN**

Con respecto a las etapas de la dirección esta comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de los empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Continuando con los autores Münch y García (2012, p. 183), estos señalan que “es difícil establecer una secuencia de las etapas de dirección, ya que se dan indistintamente. Con fines metodológicos se señalan la toma de decisiones, integración, motivación, comunicación y supervisión”.

Según, Chiavenato (2014, p. 98), la dirección “es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo, lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones,

ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan todas las etapas emitidas”.

Mientras que, Ruíz, (2012, p. 11) define la dirección como "es el elemento del proceso administrativo que tiene como finalidad coordinar los elementos humanos de la empresa, implica que un responsable con nivel de autoridad genere liderazgo, así como motivación, comunicación e integración".

Por último, Bernal (2007, p. 119) se refiere a dichas etapas como competencia o habilidades de la dirección, que además de comprender las etapas principales de liderazgo, motivación y comunicación, las complementa con cinco competencias adicionales.

Por su parte, Rodríguez (2008, p. 26), expresa que “estas etapas del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación”.

Con respecto a los fundamentos descritos, se visualizó que Münch y García (2012), Chiavenato (2014), Ruíz (2012), y Bernal (2017), acuerdan que la dirección y sus etapas son un elemento fundamental para el proceso administrativo, el cual tiene como finalidad coordinar y guiar todas las actividades y personal humano de la organización, delegando autoridad por parte de la gerencia a sus subordinados para así conseguir el logro de los objetivos y metas planteadas. Mientras tanto, Rodríguez (2008), considera que esta comprende la influencia del administrador en la realización de los

planes, para que genere una respuesta favorable por parte de los empleados mediante los elementos que la componen.

Partiendo de lo expuesto con anterioridad, y bajo el criterio de los investigadores se fija posición con lo expuesto por Münch y García (2012), quienes indican que en estas etapas se realizan las funciones de guiar, supervisar y motivar a los subordinados para lograr los objetivos y metas preestablecidos en la etapa de la planificación.

Para finalizar, los investigadores razonan en que las etapas de la dirección se crean un proceso interpersonal que guía y motiva el comportamiento de los empleados y a través del cual debe efectuarse la comunicación eficazmente, ya que a través de esta se permitirá la ejecución de las actividades para el logro de los objetivos establecidos.

#### **2.4.1. TOMA DE DECISIONES**

Continuando con los autores Münch y García (2012, p. 183), una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas. Al tomar decisiones es necesario:

(a) Identificar el problema: para tomar una decisión es básico identificar perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales. En esta etapa es posible auxiliarse de diversas fuentes de información, así como de la observación.

(b) Analizar el problema: una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que

se desarrolla a fin de poder determina posibles alternativas de solución.

(c) Evaluar las alternativas: consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar las ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevarlas a cabo de acuerdo con el marco específico de la organización.

(d) Elegir entre alternativas: una vez evaluadas las diversas alternativas, elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que reditúe máximos beneficios, seleccionar además, dos o tres más para contar con estrategias laterales para casos fortuitos.

(e) Aplicar la decisión: consiste en poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. Dicho plan comprenderá los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implementación de la decisión.

A su vez, Vértice (2007, p. 54), expone que la toma de decisiones es “encontrar una conducta adecuada para una situación en la que hay una serie de sucesos inciertos. Una vez determinada cual es la situación, para tomar decisiones es necesario elaborar acciones alternativas, imaginar la situación final y evaluar resultados teniendo en cuenta la incertidumbre”.

Mientras que, Chiavenato (2007, p. 300), lo define como “el proceso de análisis y elección entre las alternativas disponibles de cursos de acción que la persona de deberá seguir”.

En este sentido, los autores Münch y García (2012), expresan que es



una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas. Al tomar decisiones es necesario: Identificar el problema, analizar el problema, evaluar las alternativas, elegir entre alternativas y aplicar la decisión. Mientras que, Editorial Vértice (2007), y Chiavenato (2007), coinciden al otorgar importancia a la toma de decisiones tomándolo como un proceso en el cual existe una línea de acción con múltiples alternativas que la persona debe seguir para poder resolver situaciones dentro de la empresa.

Por último, se toma posición con lo expuesto por Münch y García (2012), dado a que los autores no solo establecen toma de decisiones como un simple proceso de selección de alternativas, sino que hacen énfasis en que la misma es la responsabilidad más grande que posee el administrador, pues expresa que de las buenas decisiones depende el éxito.

De acuerdo a lo anteriormente planteado, los investigadores comprenden la toma de decisiones como un elemento fundamental para el proceso administrativo, debido a que a través de ella se podrán reflejar en los resultados la selección de la mejor alternativa para la obtención de los objetivos planteados por la organización.

#### **2.4.2. INTEGRACIÓN**

Según lo establecido por Münch y García (2012, p. 185), la integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

Asimismo, Barcos (2007, p.218), la integración comprende una función mediante la cual el administrador elegirá y se proveerá de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones establecidas y lograr así llevar a cabo los planes”.

A su vez, Koontz y Weihrich (2013, p. 308), establecen “que consiste en mantener ocupados los puestos de toda la estructura organizacional. Esto se hace posible por medio de la identificación del reconocimiento de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas con las que se cuenta, la selección, los ascensos, las evaluación constantes, entre otros. Para lograr lo propuesto por la gerencia en el plan general de la organización”.

Al comparar la ideas expuestas, se evidencia Münch y García (2012), le dan a la integración para poder mantener unificados los criterios y esfuerzos con el fin del logro de los objetivos de la empresa. En cuanto a Barcos (2007), la establece como una función que le permite al administrador obtener los recursos que considere necesario para poner en ejecución las decisiones implantadas y cumplir con el plan. Mientras que por otra parte, los autores Koontz y Weihrich (2013), consideran que se trata de mantener los puestos de trabajo ocupados. A través de una selección de recursos, personas, evaluaciones, entre otros. Para obtener los resultados previstos.

En este sentido, los investigadores establecen posición con Münch y García (2012), debido a que hacen referencia a la obtención el uso de los recursos materiales, los humanos, sino que también explican que el factor humano es el más importante dentro de una organización, que a través de la

integración se puede obtener personal capacitado, lo cual va a permitir mejoras en el desempeño de las actividades.

Para finalizar, los investigadores definieron la integración como la etapa del proceso administrativo donde es considerada como la fase donde se realizan ciertas actividades, cuyo propósito es dotar a la empresa del recurso humano y material más idóneo.

### **2.4.3. MOTIVACIÓN**

Al respecto, Münch y García (2012, p. 186), la motivación “es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados”.

En este sentido, Koontz y Wehrich (2013, p. 497), plantean que la motivación es un término genético que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares con el fin de alcanzar una meta u objetivo.

Por otra parte, Ruiz (2012, p. 66), define la motivación como "un estado psicológico que existe siempre y cuando fuerzas interna o externas son desencadenadas, dirigiendo o manteniendo comportamiento orientado al logro de los objetivos".

Siguiendo las teorías expuestas por los autores Münch y García (2012), Koontz y Wehrich (2013), y Ruiz (2012) se observa como los mismos coinciden en que la motivación es el proceso a través del cual se mueve,

conduce e impulsa a los empleados a la acción, lo cual constituye la función primordial del gerente, de manera que los equipos dentro de la empresa sean más productivos.

En base a los planteamientos, para esta investigación se toma como base a autores Münch y García (2012), ya que expresan la importancia de ese factor y su función dentro de la organización, ya que mantener a los empleados motivados ayudará a dar cumplimiento con los objetivos que fueron trazados.

Para finalizar, los investigadores consideran que la motivación se hace imprescindible dentro cualquier organización, debido a que es importante que los directivos de una organización incentiven a sus subordinados a realizar actividades con las cuales se espera satisfacer esos impulsos y deseos, para alcanzar un alto desempeño laboral.

#### **2.4.4. COMUNICACIÓN**

Según lo expresado por Münch y García (2012, p. 190), la comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información de un grupo social.

En este sentido, Ongallo (2007, p. 14), define que la comunicación "es un proceso de transmisión por parte de un emisor a través de un medio, de estímulos sensoriales con contenido explícito o implícito, a un receptor, con el fin de informar, motivar o influir sobre el mismo".

Por otra parte, Davis y Newstron (2011, p. 55), exponen la

comunicación “como la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Es una forma de ponerse en contacto con otros mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores”.

Se puede observar que los autores Münch y García (2012), Ongallo (2007), y Davis y Newstron (2011), coinciden acerca del proceso de la comunicación ya que todos se fundamentan en que consiste en un proceso de interacción donde existe un emisor y un receptor con la finalidad de transmitir información entre un grupo social.

De acuerdo a lo antes mencionado, se fija posición con los planteamientos de Münch y García (2012), quienes expresan que en toda empresa la comunicación está comprendida por múltiples y eficientes interacciones para el manejo de la información, las cuales van a permitir al ejecutivo poner en marcha sus planes, evitando confusiones y errores que puedan afectar el rendimiento de los empleados y a su vez el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Por lo tanto, los investigadores establecieron que la comunicación es el proceso de transmisión de información e ideas entre varios individuos. Deduciendo, que es importante mantener una buena comunicación dentro de la organización, ya que de esta manera puede existir una interacción entre empleados, manteniendo así un buen clima laboral.

#### **2.4.5. LIDERAZGO-SUPERVISIÓN**

Para dar continuidad, Münch y García (2012, p. 195), la supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades

se realicen adecuadamente.

Por su parte, Reyes (2007, p. 340), manifiesta que la función supervisora “supone observar que las cosas se hagan como ordenadas estableciendo un eslabón que une el cuerpo administrativo con los trabajadores, transmitiendo ordenes, informaciones y motivación”.

Seguidamente, Landolfi (2010, p.119), define el liderazgo “como un conjunto de capacidades que tienen algunos individuos para influir en un determinado grupo, logrando que este trabaje con entusiasmo con el fin de cumplir metas y objetivos comunes. Así como también se puede decir que es la capacidad de tomar la iniciativa, promover, incentivar, motivar, y evaluar a un conjunto de personas”.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, al comparar lo expuesto por los autores Münch y García (2012), Reyes (2007) y Landolfi (2010), establecen que debe haber alguien encargado de aplicar ciertos mecanismos de liderazgo dentro de la organización, para así garantizar un excelente clima organizacional y velar por el buen funcionamiento de la empresa.

En este sentido, se establece posición con los autores Münch y García (2012), debido a que consideran que la supervisión consiste en la influencia de los gerentes sobre los empleados, y como estos se deben conducir dentro de la organización. Que este de llevarse a cabo por todo administrador en cualquiera de los niveles jerárquicos.

De tal modo, los investigadores definieron al elemento liderazgo-

supervisión de suma relevancia dentro del proceso administrativo, ya que se basa en guiar, motivar, y orientar a los subordinados a una buena realización de las actividades, optimizando el logro de los objetivos establecidos inicialmente por la organización.

## **2.5. PROCESO DE CONTROL**

Fundamentalmente, este proceso consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados para asegurar que los objetivos de la empresa sean alcanzados.

Primeramente, Münch y García (2012, p. 208), manifestaron que “es la secuencia de pasos necesarios para efectuar el control, los cuales son: identificación del estándar, medición de resultados, comparación, detección de desviaciones, corrección y retroalimentación.

Seguidamente, Fernández y otros (2017, p. 193), exponen que el control “es el proceso de vigilar el desempeño, compararlo contra las metas y corregir las desviaciones”.

Asimismo, Bateman y Snell (2009, p. 575), definen que “los sistemas de control están diseñados para medir el avance hacia las metas de desempeño, y si es necesario, para aplicar medidas correctivas garantizando un desempeño apropiado alcanzando los objetivos del administrador”.

Por otra parte, Hitt, Ireland y Hoskinsson (2009, p. 570), manifiestan que “es la secuencia de pasos necesarios para efectuar el control, la cual está constituida por la identificación de estándares, medición de resultados,

comparación, detección de desviaciones, corrección y retroalimentación, pasos que crean los patrones que la empresa cree necesarios con el fin de lograr un objetivo específico, medir los resultados que sean relevantes para las metas de la organización”.

Del mismo modo, Parga (2009, p. 195), señala que el control “está relacionado con el conjunto de prácticas que pueden emprenderse y desarrollarse con la experiencia a través del cual el individuo llega a ser el principal guía”.

Por su parte, Koontz y Wehrich (2013, p. 361), el proceso del control consiste en la medición y corrección del desempeño con la finalidad de asegurarse de que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes para lograrlos se relacionan estrechamente con la función de la planeación

De acuerdo a lo planteado por los autores antes mencionados, Münch y García (2012), y Fernández y otros (2017), coinciden en que el proceso de control como aquel proceso de vigilar el desempeño de los empleados, con el fin de comparar los resultados y corregir las fallas. Mientras que, Bateman y Snell (2009), lo manifiestan como un sistema que consiste en medir los avances de las actividades, para aplicar las medidas que correspondan para garantizar el cumplimiento de los objetivos.

En tanto que, Hitt y otros (2009), y Koontz y Wehrich (2013), lo definen como una secuencia de pasos, la cual está constituida por la identificación de estándares, medición de resultados, comparación, detección de desviaciones, corrección y retroalimentación, los cuales se consideran



necesarios para lograr un objetivo en específico. Y por último, Parga (2009), lo relaciona con el conjunto de prácticas que se pueden emprender y desarrollar a través del individuo para que sirva como guía.

En consecuencia, se fija posición con las teorías de Münch y García (2012), debido que el proceso de control debe realizarse siguiendo los métodos necesarios para que permita llevar a cabo los objetivos y evitar posibles desviaciones en los mismos, además de detectar las fallas en los objetivos planificados con el fin de buscar la mejor opción para corregirla en un tiempo determinado.

En consecuencia, los investigadores establecen el proceso de control consiste en la medición de los resultados obtenidos, para luego comparar los resultados y detectar si existen desviaciones para poder ser corregidas, y que permitan garantizar los objetivos de la empresa y los planes diseñados se cumplan.

### **2.5.1. IDENTIFICACIÓN DEL ESTÁNDAR**

Para, Münch y García (2012, p. 211), “el administrador que identifica el estándar fue establecido y le va a servir como unidad de medida para evaluarlo. La identificación de los estándares representa el estado de ejecución deseado en su aplicación”.

Seguidamente, Griffin (2011, p. 651), señala que “es un objetivo contra el que se compara el desempeño subsecuente, en el proceso del control que establece los estándares”.

Al respecto, Fernández (2012, p. 75), lo establecen como “los estándares o criterios de medición se han establecido anticipado durante el proceso de planificación, es que el control confirma el acata el plan, puesto que compara el ser con el deber ser, determina si los lineamientos se componen como se espera. Es por ello, que los administradores deciden las normas de desempeño de toda organización o parte de ella, donde los estándares elegidos por los administradores miden la eficiencia, la calidad, y la capacidad de respuesta al cliente”.

Asimismo, Bateman y Snell (2009, p. 576), lo definen como “el establecimiento de estándares, mencionando que toda organización fija metas relacionadas con rendimiento, innovación, satisfacción de grupos, intereses, entre otros. Un estándar es el nivel de desempeño esperado con respecto a una meta determinada”.

De acuerdo con los supuestos antes mencionado, Münch y García (2012), Fernández (2012) y Bateman y Snell (2009), coinciden en que el establecimiento de estándares que sirven como criterios de medición durante el proceso del control, y determina si los lineamientos se componen como se espera con respecto a una meta determinada. Mientras que, Griffin (2011), considera que es un objetivo a través del cual se compara el desempeño efectuado durante el proceso de control.

Sin embargo, en la presente investigación se fija acuerdo en lo expuesto por Münch y García (2012), por considerar su definición la más acorde con el contexto estudiado, además que destacan la importancia de tener un

estándar a seguir en la ejecución de las actividades de control dentro de la empresa.

En este sentido, los investigadores determinaron que la identificación estándar son los criterios del desempeño y la medición, ya establecidos la planeación los que determinan el cumplimiento del plan.

### **2.5.2. MEDICIÓN DE RESULTADOS**

De acuerdo con lo expresado con Münch y García (2012, p. 193), este paso consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben definirse de acuerdo con los estándares

A su vez, Griffin (2011, p. 651), lo define “en una actividad constante y continua para la mayoría de las organizaciones. Para que el control sea eficaz las mediciones del desempeño deben ser válidas”.

Por otro lado, Gómez (2014, p. 77), explica que “la forma más positiva para asegurar la superación de una empresa es hacer un estudio constante de cómo opera y si se están logrando los objetivos, de la forma de medición sea adaptada y arroje información ventajosa para generar cambios”.

Del mismo modo, Bateman y Snell (2009, p. 577), lo definen como “medición del desempeño; mencionando que el segundo paso del proceso del control es medir los niveles de desempeño. Por lo común, los datos relativos del desempeño provienen de tres fuentes distintas: informes escritos, orales y observación personal”.

En tal sentido, los autores Münch y García (2012), Griffin (2011), Gómez

(2014) y Bateman y Snell (2009), poseen similitud ya que concuerdan en que es paso que se debe realizar continuamente dentro de la organización sobre la forma de medición para que esta sea adaptada y arroje información ventajosa para generar cambios.

En tal sentido, para los efectos de la presente investigación se fija posición en lo expuesto por Münch y García (2012), por considerar su concepto más competente con respecto a la variable objeto de estudio, además de qué destacan que las unidades de medidas deben ser definidas de acuerdo a los estándares establecidos.

En relación con lo presentado por los autores, los investigadores establecen que la medición se hace frente al desempeño del resultado arrojado para generar cambios y acciones apropiadas.

### **2.5.3. COMPARACIÓN**

En relación a la comparación, Münch y García (2012, p. 212), definieron que “una vez efectuada la medición y obtenida esta información, será necesaria comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos”.

Asimismo, Griffin (2011, p. 652), indica que “es el desempeño medido contra los estándares establecidos el desempeño puede ser más alto, o más bajo o idéntico al estándar, en algunos casos en comparaciones sencilla”.

Por otro lado, Fernández (2012, p 76), define como “ una consecuencia de la comparación se reconoce que la desviación sobrepasa el rango de

variación aceptable, se debe emprender la acción administrativa, la cual consiste en tomar las medidas correctivas necesarias que tienen como propósito incrementar el rendimiento organizacional al nivel de los parámetros establecidos como estándares de rendimiento; la selección de dichas medidas corresponde a la gerencia cuando se trata de situaciones no rutinarias”.

Por otra parte, Bateman y Snell (2009, p. 578), señalan que “ es el tercer paso del proceso de control que consiste en comparar el desempeño con el estándar. Al hacerlo, el administrador evalúa”.

Considerando lo mencionado por los autores mencionados, Münch y García (2012), Griffin (2011), Fernández (2012), y Bateman y Snell (2009), se puede notar que existe concordancia ya que establecen que es el tercer paso del control en el cual se reconoce la desviación que sobrepasa el rango de variación aceptable en el cual el administrador debe tomar las medidas correctivas necesarias.

En este sentido, se toma posición con los autores Münch y García (2012), debido a que caracterizan elementos que tienen relación con el contenido estudiado, además que destacar que la comparación determina el grado de variación entre el desempeño real y el estándar.

Finalmente, los investigadores determinaron que consiste en tomar las medidas correctivas necesarias que tienen como propósito incrementar el rendimiento, luego de haber obtenido el desempeño de las comparaciones dentro de la organización.

#### **2.5.4. DETECCIÓN DE DESVIACIONES**

Primeramente, Münch y García (2012, p. 213), señalan que es “el resultado de la comparación da la determinación de las desviaciones entre el desempeño real y el estándar, mismas que deben reportarse inmediatamente”.

En este sentido, Koontz y Weihrich (2013, p.341), establecen que “es el punto donde el control puede concebirse como parte del sistema total de administración y ponerse en relación con las demás funciones administrativas. De acuerdo a esto los administradores pueden corregir desviaciones rediseñando sus planes o modificando sus metas”.

De acuerdo con lo antes mencionado, se establecen semejanzas entre los autores teóricos antes citados, debido a que Münch y García (2012) señala que la detección de desviaciones se realiza a través de la comparación de la determinación de las desviaciones entre el desempeño real, mientras que Koontz y Weihrich (2013), es el punto del control en donde se corrigen las desviaciones rediseñando los planes o modificando las metas acorde a los resultados.

Para la investigación se fijó posición en lo planteado por Münch y García (2012), quienes recalcan la importancia del proceso del control y la detección de las desviaciones, las cuales deben ser reportadas inmediatamente a la gerencia para prevenir futuras fallas y ajustar los planes a los estándares establecidos.

No obstante, se puede concluir en que la detección de desviaciones es el punto del control que le permite a la compañía detectar las fallas para luego corregir dichas desviaciones dentro de las actividades que impidan el cumplimiento de los objetivos.

### **2.5.5. CORRECCIÓN**

Para Münch y García (2012, p. 213), consideraron que “la utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares; asimismo, el tomar acción correctiva es función de carácter netamente ejecutivo; no obstante, antes de iniciarla, es de vital importancia reconocer si la desviación es un sistema o una causa”.

Por su parte, Bateman y Snell (2009, p.579), “la última etapa del proceso del control es tomar medidas apropiadas en donde hay desviaciones significativas. Este paso garantiza que las operaciones se ajusten para alcanzar los resultados esperados”.

Por otra parte, Chiavenato (2007, p. 152), establece que “el objetivo del control es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos para conseguir los objetivos de la mejor manera. Las variaciones, errores o desviaciones deben corregirse para que las operaciones se normalicen”.

Asimismo, Koontz y Weihrich (2013, p 397), definen que “es el último paso del control, es tomar medidas para corregir las desviaciones importantes. Este paso garantiza que las operaciones se ajusten donde sea necesario a fin de alcanzar los resultados que fueron planteados en un principio. El

control efectivo no puede tolerar retrasos, excusas o excepciones innecesarias”.

Tomando en consideración lo antes expuesto, los autores Münch y García (2012), Bateman y Snell (2009), Chiavenato (2007) y Koontz y Weihrich (2013), coinciden en que la corrección es el último paso del control, el cual permite mantener las operaciones dentro de los estándares, tomando las medidas necesarias para corregir cualquier desviación significativa, el cual garantiza que las operaciones estén a la altura de los resultados esperados.

Se considera tomar posición en el presente estudio con los autores Münch y García (2012), ya que manejaron las correcciones del proceso del control como una acción correctiva, para integrar cada una de las desviaciones que se den en los departamentos, y de esta forma eliminar las posibles alteraciones que puedan presentarse.

En síntesis, los investigadores establecen que este paso es de gran importancia dentro de las organizaciones, debido a que a través de este se controlan las desviaciones y permite que se apliquen los correctivos necesarios que mantengan un control efectivo que no genere retrasos en cuanto al cumplimiento de los planes establecidos al principio.

#### **2.5.6. RETROALIMENTACIÓN**

Según, Münch y García (2012, p. 213), la retroalimentación es básica en el proceso de control, ya que a través de la información obtenida se ajusta



al sistema administrativo al correr del tiempo. De la calidad de la información, depende del grado y rapidez con que se retroalimenta el sistema.

Seguidamente, Koontz y otros (2012, p. 524), indican que “la retroalimentación es básica en el proceso del control, a través de ella la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo”.

Asimismo, Bateman y Snell (2009, p. 650), señalan que “la retroalimentación como un tipo de control enfocado en el uso de la información arrojada por los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones”.

Partiendo de los autores anteriormente mencionados, Münch y García (2012), Koontz y otros (2012) y Bateman y Snell (2009), establecen similitud en cuanto a que la retroalimentación es básica en el proceso del control y está enfocada en obtener información sobre los resultados arrojados para que se ajusten al sistema administrativo al pasar el tiempo.

En consecuencia, se fija posición con lo planteado por Münch y García (2012) por ser considerada su definición es de suma importancia para la investigación, al manifestar que a través de la retroalimentación la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo y dependiendo de su rapidez puede ser utilizada dentro del proceso administrativo de la empresa.

De esta manera, los investigadores llegaron a la conclusión de que la retroalimentación es aquella información que ayuda a los empleados a entender qué tan bien su desempeño cumple con las expectativas de la

empresa y el cual debe ser considerado como una herramienta dentro del sistema administrativo.

### **3. SISTEMA DE VARIABLE**

#### **3.1. DEFINICIÓN NOMINAL**

Proceso administrativo

#### **3.2. DEFINICIÓN CONCEPTUAL**

. Se define el proceso administrativo como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral (Münch y García, 2012, p. 34).

#### **3.3. DEFINICIÓN OPERACIONAL**

Se define el proceso administrativo como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, en el departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

En este sentido, la variable fue evaluada a partir de la información obtenida por medio de un instrumento elaborado por los investigadores (2018) tomando en consideración las dimensiones e indicadores que se presentan a continuación en el cuadro 1 de operacionalización de la variable.

**Cuadro 1**  
**Operacionalización de la variable**

<b>Objetivo General: Evaluar el proceso administrativo en el departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A.</b>			
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>
Analizar los elementos de la planeación en el departamento de servicios a personas en Seguros Caroní, S.A.	Proceso administrativo	Elementos de la planeación	.-Misión y Visión -Propósitos -Objetivos -Estrategias -Políticas -Programas -Presupuestos
Evaluar las etapas de la organización en el departamento de servicios a personas en Seguros Caroní, S.A.		Etapas de la organización	-División del trabajo -Coordinación
Analizar las etapas de la dirección en el departamento de servicios a personas en Seguros Caroní, S.A.		Etapas de la dirección	-Toma de decisiones -Integración -Motivación -Comunicación -Liderazgo- Supervisión
Evaluar el proceso de control en el departamento de servicios a personas en Seguros Caroní, S.A.		Proceso de control	.-Identificación del estándar -Medición de resultados -Comparación -Detección de desviaciones -Corrección -Retroalimentación

**Fuente: Covarrubia, Rubio, Urdaneta (2017)**



# Capítulo III

---

---

**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

A continuación se presentan los tipos de investigación, la cual constituye el primer encuentro del investigador, siendo su escogencia quién determinará los pasos a seguir del estudio de la variable que se realiza.

A continuación se presenta la investigación que está relacionada con la evaluación del proceso administrativo en el Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A, la cual se clasificó como evaluativa, descriptiva, de campo, de acuerdo a las diversas conceptualizaciones aportadas por los diferentes autores utilizados con la finalidad de desarrollar la variable objeto de estudio descrita en esta investigación.

Asimismo, Lerma (2009, p. 65), define que la investigación evaluativa “es el proceso que consiste en dar un juicio sobre una intervención empleando métodos científicos”. Al mismo tiempo, Palella y Martins (2012 p. 93), define la investigación evaluativa como “el nivel que pretende estimar o valorar la efectividad de programas, planes o proyectos aplicados anteriormente para resolver una situación determinada”.

Por otra parte, Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 98), expresan

que la investigación descriptiva “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación”. Por otra parte, Arias (2012 p. 24), define la investigación descriptiva como “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”

Para los autores Hernández, y otros (2014, p.378), el estudio de campo es la “situación que consiste en que el investigador se introduce y vive en el entorno que estudia (trabajar en la empresa, habitar en la comunidad, etc.)”. Con el fin de obtener la información relevante para los trabajos de campo.

Por último, Arias (2012 p.31), define la investigación de campo como “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes”.

## **2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Con referencia al diseño de la investigación, constituye uno de los elementos más importantes de la parte metodológica de la investigación, dado que ella representa la determinación del diseño específico que se va a desarrollar. En este sentido, en la presente investigación se utilizó un

diseño no experimental, transeccional ya que se quería evaluar el proceso administrativo en el Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A. Con el propósito de observar y evaluar la variable tal y como se observaba en su contexto natural.

En virtud de ello, Hernández, y otros (2014, p. 152), definen la investigación no experimental como “el estudio que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”. Como conclusión se puede decir que son los estudios donde no hay cambios en la variable ya que esta se observa en su contexto natural, para luego ser analizadas.

De igual manera, Palella y Martins (2012, p. 87), definen El diseño no experimental como aquel “que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan e su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen”.

Asimismo, Gómez (2012 p. 35), define el diseño de la investigación como “es la representación en gran medida la estructura metodológica que formará y seguirá el proceso de investigación, y además que conduzca a la solución del problema. Por lo tanto, el diseño de la investigación es de carácter descriptivo, así el investigador puede hacer el esquema que le permita actuar de la mejor manera al efectuar su investigación”.

Por otra parte, Arias (2012, p. 27), manifiesta que el diseño de investigación “es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental”.

Con respecto a la investigación transeccional, Hernández, y otros (2014, p. 154), expresan que los diseños transeccionales “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. Por otra parte, Palella y Martins (2012, p. 94), lo definen como “este nivel de investigación se ocupa de recolectar datos en un solo momento y en un tiempo único. Su finalidad es la de describir las variables y analizar su incidencia e interacción en un momento dado, sin manipularlas”.

### **3. POBLACIÓN**

En primer lugar, la población constituye uno de los elementos que determina el grupo de acción en el cual se va a desarrollar la presente investigación. En este sentido, el presente estudio se estableció en el departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A, una población a examinar.

De acuerdo con Arias (2012, p. 81), se define población “como un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos de estudio”. Mientras que



Gómez (2012, p. 87) define la población como “la totalidad de un fenómeno de estudio (cuantificado)”

Para la presente investigación, se tomó en consideración una población que está constituida por un total de ocho (8) personas pertenecientes al departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A, las cuales se distribuyen en un (1) gerente regional de servicios a personas, una (1) supervisora de servicios a personas y seis (6) analistas de servicios a personas, los cuales se visualizan en el siguiente cuadro:

**Cuadro 2**  
**Distribución de la población**

<b>Cargos</b>	<b>Cantidad</b>
Gerente regional de servicios a personas	1
Supervisora de servicios a personas	1
Analistas de servicios a personas	6
<b>Total</b>	<b>8</b>

**FUENTE: Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A (2017)**

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se observa que según la distribución de la población esta se consideró finita, debido a que la totalidad de la población es manejable, accesible e identificable para los investigadores. Se aplicó un censo poblacional debido a que se evaluó a cada una de las personas que componen el departamento de Servicios a Personas. Por consiguiente, Arias (2012, p. 82), considera que la población

finita es una “agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además existe un registro documental de dichas unidades”.

#### **4. TECNICA DE OBSERVACIÓN**

La técnica de observación es un procedimiento de recolección de datos e información que consiste en utilizar los sentidos para observar hechos y realidades, la cual se realizará mediante un cuestionario que emplea las herramientas necesarias para llevar a cabo esta investigación.

De acuerdo a la técnica de observación seleccionada según el problema planteado, se presenta una técnica que permite observar, recolectar y evaluar la información relevante del departamento de Servicios a Personas en la empresa objeto de estudio. De acuerdo con Méndez (2011, p. 248), las técnicas de observación “son las fuentes, hechos o documentos a los que acude el investigador y que permiten obtener información, son los medios empleados para recolectar la información”.

Asimismo, Gómez (2012, p. 60), define que la técnica de observación “es la más común de las técnicas de investigación; la observación sugiere y motiva los problemas y conduce a la necesidad de la sistematización de los datos. La observación científica debe trascender una serie de limitaciones y obstáculos los cuales podemos comprender por el subjetivismo; el etnocentrismo, los prejuicios, la parcialización, la deformación, la emotividad, etc., se traducen en la incapacidad de reflejar el fenómeno objetivamente”.

Esta investigación considera la técnica de observación mediante encuesta la cual emplea las herramientas necesarias para llevarse a cabo y así obtener la información requerida. A su vez, Arias (2012, p. 82), la manifiesta que la encuesta es “la estrategia oral o escrita cuyo propósito es obtener información acerca de un grupo o muestra de individuos en relación con la opinión de estos sobre un tema específico”. Por último, esta técnica es básica para obtener la información y de esta forma poder almacenarla, evaluarla e interpretarla para llevar a cabo la investigación.

Por otra parte, Gómez (2012, p. 82), define la encuesta “como una alternativa a las restricciones que presenta la observación. Se basa en la realización de ciertas preguntas encaminadas a obtener determinados datos”.

#### **4.1. INSTRUMENTO**

Para la realización del instrumento de la investigación es necesario sintetizar los aspectos de la fundamentación teórica tomando en cuenta los indicadores y la variable, en esta investigación se toma en consideración como instrumento el cuestionario.

De acuerdo con Hernández, y otros (2014, p. 199), el instrumento se conceptualiza como “aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente”. Según, Palella y Martins (2012, p. 125), manifiestan que el instrumento “es preciso determinar las conductas a observar y la finalidad de

ese proceso para diseñar los instrumentos que serán utilizados para registrar la observación”.

En este sentido, el instrumento presentado es un cuestionario que ayudará a recolectar la información necesaria a través de sesenta y un (61) ítems de acuerdo a los indicadores, en donde cada uno de los ítems tiene cuatro (4) alternativas de respuestas cerradas: siempre (S), casi siempre (CS), casi nunca (CN), nunca (N), que están dirigidas al departamento de Servicios a Personas de Seguros Caroní, S.A.

Seguidamente, Hernández, y otros (2014, p. 217), expresan que el cuestionario consiste “en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. A su vez, Bernal (2010, p.286), lo define como un “conjunto de preguntas organizadas sobre un tema de investigación que se utiliza para obtener información relacionada con los objetivos de la investigación”.

#### **4.2. VALIDEZ**

Hace referencia a la capacidad de un instrumento de medición para cuantificar de forma significativa, en tal sentido, la validez del instrumento de recolección de datos asegura que los resultados del mismo no estén adulterados ni sean incorrectos, así mismo Hernández, y otros (2014, p. 200), expresan que la validez “en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”.

En el mismo sentido, Arias (2012 p.79), la define “La validez significa que

las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación”.

Con respecto, esta investigación se consideró la validez de contenido, Palella y Martins (2012, p. 160), definen que es un “método que trata de determinar hasta dónde los ítems de un instrumento son representativos del dominio o universo de contenido de las propiedades que se desea medir”.

A su vez, Hernández, y otros (2014, p. 201), la definen como el grado en que un instrumento muestra un dominio específico de contenido de lo que se mide, por la cual se tomaron en consideración a tres (3) expertos de la Facultad de Ciencias Administrativas quienes revisaron y evaluaron las pertinencias con relación a la variable, dimensiones e indicadores. Para lo cual se elaboró un instrumento de validación. (Anexo A). Una vez evaluado y corregido, los expertos recomendaron mejorar la redacción y en base a dichas recomendaciones se construyó el instrumento final (Anexo B).

## **5. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS**

Primeramente, la técnica de análisis de datos consiste en la manipulación de la información, que a través de las técnicas apropiadas permita al investigador tomar decisiones que puedan generar las recomendaciones más idóneas para la organización.

En este sentido, Méndez (2011, p. 255), define el tratamiento de la información como “determinación de los procedimientos para la codificación y tabulación de la información para el recuento, clasificación y ordenamiento

de la información en cuadros o tablas”. Por su parte, Palella y Martins (2012, p. 171), manifiestan que “se han descrito distintas técnicas para obtención de información, pues es necesario analizar los datos recabados y convertirlos en conclusiones”.

En el mismo sentido, se puede decir que los autores citados concuerdan en que la información recolectada, tabulada y ordenada debe ser sometida a un tratamiento. Asimismo Palella y Martins (2012, p. 171), manifiestan que los análisis de los resultados “son aquellos que se obtienen directamente de la realidad misma, sin sufrir ningún proceso de elaboración previa. En otras palabras, el investigador recoge por sí mismo, en contacto con la realidad”.

De acuerdo con Méndez (2011, p. 325), “el análisis se inicia con el manejo de los datos obtenidos y contenidos en cuadros, graficas, tablas. Su referencia para el análisis es el marco teórico sobre el que se construye conocimiento sobre el objeto de investigación. El análisis debe responder a las preguntas de la investigación, los objetivos y las hipótesis planteadas”.

Para finalizar, una vez aplicado el instrumento de la investigación planteada, se derivó a construirse una matriz de tabulación (Anexo C), los datos obtenidos se procesaron con estadísticas descriptivas a través de tablas de frecuencia absoluta.



UNIVERSIDAD  
Privada  
DR. RAFAEL BELLOSO CHACÍN

# Capítulo IV

---

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El siguiente capítulo tiene como objetivo presentar el análisis de los resultados, obtenidos través de la aplicación del cuestionario aplicado en el Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A. La frecuencia de respuestas se refleja en tablas con su respectiva interpretación, sustentando así las conclusiones y recomendaciones más idóneas para dicha institución.

**Variable:** Proceso Administrativo

**Dimensión:** Elementos de la planeación

**Indicador:** Misión y Visión

**Tabla 1**  
**Misión y Visión**

Alternativa de Respuesta	Actividad que desarrolla la empresa	Razón de ser de la empresa	Aspiraciones cuantitativas	Aspiraciones cualitativas
	fa	fa	fa	fa
Siempre	7	5	4	4
Casi siempre	1	3	4	4
Casi nunca	0	0	0	0
Nunca	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

**Fuente:** Covarrubia, Rubio, Urdaneta (2018)



Según el indicador misión y visión, reflejado en la tabla 1, se puede observar que siete (7) de los encuestados señalaron que siempre en el proceso administrativo del Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A. se describe la actividad que desarrolla la empresa, mientras un (1) sujeto señaló casi siempre.

De igual manera, cinco (5) de los encuestados consideraron que siempre está claramente definida la razón de ser, mientras tres (3) afirmaron que casi siempre, lo está. Por otra parte, cuatro (4) de los sujetos encuestados manifestaron que siempre y casi siempre respectivamente están claramente determinadas las aspiraciones cuantitativas. Por último, cuatro (4) empleados afirmaron que siempre y casi siempre respectivamente, están claramente determinadas las aspiraciones cualitativas.

**Indicador:** Propósitos

**Tabla 2**  
**Propósitos**

<b>Alternativa de Respuesta</b>	<b>Ambiciones cualitativas básicas</b>	<b>Razones socioeconómicas</b>	<b>Aspiraciones que se establecen de forma permanente</b>
	<b>fa</b>	<b>fa</b>	<b>fa</b>
Siempre	3	3	5
Casi siempre	5	5	3
Casi nunca	0	0	0
Nunca	0	0	0
<b>Total</b>	8	8	8

**Fuente:** Covarrubia, Rubio, Urdaneta (2018)

Seguidamente en la tabla 2 se puede evidenciar como cinco (5) de los sujetos encuestados respondieron que casi siempre en el proceso administrativo del Departamento de Servicios a Personas en Seguro Caroní

S.A., están definidas las ambiciones cualitativas básicas dentro de los planes, mientras tres (3) de los empleados encuestados de la población contestaron que siempre, lo están.

Por otra parte, cinco (5) de los miembros encuestados establecieron que casi siempre se emprenden acciones socioeconómicas dentro de los planes establecidos, mientras que tres (3) encuestados manifestaron que siempre, se emprenden.

A su vez, cinco (5) de los empleados encuestados afirmaron que siempre existen aspiraciones que se establecen de forma permanente en un grupo social, y tres (3) de los empleados consideraron que casi siempre, se establecen.

**Indicador:** Objetivos

**Tabla 3**  
**Objetivos**

<b>Alternativa de Respuesta</b>	<b>Resultados que se esperan obtener de la planificación</b>	<b>Los resultados son alcanzables</b>	<b>Los resultados se obtienen en un tiempo en específico</b>
	<b>fa</b>	<b>fa</b>	<b>fa</b>
Siempre	3	7	5
Casi siempre	5	1	3
Casi nunca	0	0	0
Nunca	0	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

**Fuente:** Covarrubia, Rubio, Urdaneta (2018)

En relación al análisis de la tabla 3, cinco (5) de los sujetos encuestados de la población objeto de estudio respondieron que casi siempre en el proceso administrativo del Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A., están determinados los resultados que se esperan

obtener de la planificación, mientras que tres (3) miembros señalaron que siempre, lo están. Por otro lado, siete (7) de los sujetos encuestados respondieron que siempre los resultados esperados son alcanzables, mientras que un (1) sujeto encuestado respondió que casi siempre, lo son.

Continuando con el análisis, cinco (5) de las personas encuestadas contestaron que siempre los resultados se obtienen en un tiempo en específico, mientras para tres (3) subordinados de la población encuestada esto ocurre casi siempre.

#### **Indicador: Estrategias**

**Tabla 4**  
**Estrategias**

<b>Alternativa de Respuesta</b>	<b>Cursos de acción</b>	<b>Empleo general de los recursos así como de los esfuerzos</b>	<b>Condiciones más ventajosas</b>
	<b>fa</b>	<b>fa</b>	<b>fa</b>
Siempre	4	2	4
Casi siempre	4	6	4
Casi nunca	0	0	0
Nunca	0	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

**Fuente:** Covarrubia, Rubio, Urdaneta (2018)

En el análisis de la tabla 4, se revela que cuatro (4) de los trabajadores encuestados afirmaron que siempre y casi siempre respectivamente, en el proceso administrativo del Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A., se establecen los cursos de acción que señalan la dirección a seguir. Al mismo tiempo, seis (6) de los sujetos encuestados respondieron que casi siempre las estrategias indican el empleo general de

los recursos así como los esfuerzos para lograr los objetivos, y dos (2) de ellos consideraron que siempre, lo indican.

Para finalizar, cuatro (4) de los individuos encuestados contestaron que siempre y casi siempre respectivamente, se señalan las condiciones más ventajosas para el alcance de los objetivos.

**Indicador:** Políticas

**Tabla 5**  
**Políticas**

Alternativa de Respuesta	Disposiciones que regulan la conducta que hay que seguir	Disposiciones que orientan hacia la toma de decisiones	Actividades que se repiten
	fa	fa	fa
Siempre	2	3	4
Casi siempre	6	5	4
Casi nunca	0	0	0
Nunca	0	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

**Fuente:** Covarrubia, Rubio, Urdaneta (2018)

En la tabla 5, se puede apreciar que seis (6) de los sujetos encuestados afirmaron que casi siempre en el proceso administrativo del Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A., existen disposiciones que regulan la conducta que hay que seguir para la toma de decisiones y a su vez, dos (2) de los trabajadores encuestados respondieron que siempre, existen estas disposiciones. Seguidamente se puede visualizar que cinco (5) de los sujetos encuestados contestaron que casi siempre existen disposiciones que orientan hacia la toma de decisiones, mientras que tres (3) afirmaron que siempre, lo hacen.

Finalmente, cuatro (4) subordinados encuestados manifestaron que

siempre y casi siempre respectivamente, existen disposiciones que orientan acerca de actividades que se repiten.

**Indicador:** Programas

**Tabla 6**  
**Programas**

<b>Alternativa de Respuesta</b>	<b>Secuencia de actividades específicas</b>	<b>Tiempo requerido de cada actividad</b>	<b>Sirven para alcanzar los objetivos</b>
	<b>fa</b>	<b>fa</b>	<b>fa</b>
Siempre	5	3	4
Casi siempre	3	5	4
Casi nunca	0	0	0
Nunca	0	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

**Fuente:** Covarrubia, Rubio, Urdaneta (2018)

Tal como se muestra los valores en la tabla 6, se puede visualizar que cinco (5) de los sujetos encuestados señalaron que siempre en el proceso administrativo del Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A., existen esquemas que establecen la secuencia de actividades específicas, mientras que tres (3) sujetos afirmaron que casi siempre.

Al mismo tiempo, tres (3) de los empleados encuestados consideraron que siempre los esquemas fijan el tiempo requerido de cada actividad, mientras que cinco (5) contestaron que casi siempre, se fijan.

Por último, cuatro (4) de los empleados encuestados consideraron que siempre y casi siempre respectivamente, los esquemas sirven para alcanzar los objetivos.

**Indicador:** Presupuestos

**Tabla 7**  
**Presupuestos**

<b>Alternativa de Respuesta</b>	<b>Fases de actividad de todo el departamento</b>	<b>Términos económicos (monetarios)</b>	<b>Los planes deben ser debidamente comprobados</b>
	<b>fa</b>	<b>fa</b>	<b>fa</b>
Siempre	3	5	3
Casi siempre	5	3	5
Casi nunca	0	0	0
Nunca	0	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

**Fuente:** Covarrubia, Rubio, Urdaneta (2018)

Los datos que se muestran en la tabla 7, reflejan que tres (3) de los empleados encuestados señalaron que siempre en el proceso administrativo del Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A., existen planes de todas las fases de actividad; en acuerdo con tal opinión, cinco (5) de los sujetos encuestados contestaron que casi siempre en el ente existen dichos planes.

Por otro lado, cinco (5) de los empleados encuestados seleccionaron la alternativa siempre para indicar que en la unidad, los planes están expresados en términos económicos (monetarios) y en apoyo a tal decisión, tres (3) respondieron que casi siempre, lo están.

Por último, tres (3) empleados del Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A., manifestaron que siempre los planes deben ser debidamente comprobados y cinco (5) indicaron que casi siempre.

**Dimensión:** Etapas de la organización

**Indicador:** División del trabajo

**Tabla 8**  
**División del Trabajo**

<b>Alternativa de Respuesta</b>	<b>Función de mayor precisión</b>	<b>Actividades con mayor eficiencia</b>	<b>En sus actividades da lugar a la especialización</b>
	<b>fa</b>	<b>fa</b>	<b>fa</b>
Siempre	6	3	4
Casi siempre	2	5	4
Casi nunca	0	0	0
Nunca	0	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

**Fuente:** Covarrubia, Rubio, Urdaneta (2018)

Los datos que se presentan en la tabla 8, demuestran que seis (6) de los sujetos encuestados contestaron que siempre en el proceso administrativo del Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A., el trabajo está separado en las actividades para realizar una función con mayor precisión, para los otros dos (2) miembros esto ocurre casi siempre.

Por otra parte, tres (3) empleados de la población encuestada afirmaron que siempre el trabajo está delimitado en las actividades con mayor eficiencia, mientras que cinco (5) sujetos consideraron que casi siempre, lo está.

De igual manera, cuatro (4) miembros del departamento encuestado respondieron que siempre y casi siempre respectivamente, la separación del trabajo en sus actividades da lugar a la especialización.

**Indicador:** Coordinación

**Tabla 9**  
**Coordinación**

Alternativa de Respuesta	Se sincronizan los recursos de un grupo social	Consecución de los objetivos	Rapidez en el desarrollo de los objetivos
	fa	fa	fa
Siempre	2	5	3
Casi siempre	6	3	5
Casi nunca	0	0	0
Nunca	0	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

**Fuente:** Covarrubia, Rubio, Urdaneta (2018)

La tabla 9 permite mostrar, que dos (2) de los sujetos encuestados contestaron que siempre en el proceso administrativo del Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A., se sincronizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr una oportunidad, mientras que los otros seis (6) sujetos encuestados indicaron que esto ocurre casi siempre. Por otra parte, cinco (5) de los miembros encuestados consideraron que siempre la sincronización de los esfuerzos permite la unidad en la consecución de los objetivos de la organización y los otros tres (3) empleados manifestaron que casi siempre, lo permite.

Asimismo, tres (3) sujetos del personal encuestado consideraron que la sincronización de los recursos permite la rapidez en el desarrollo de los objetivos de la organización, mientras que cinco (5) sujetos afirmaron que casi siempre, lo permite.



**Dimensión:** Etapas de la dirección

**Indicador:** Toma de decisiones

**Tabla 10**  
**Toma de decisiones**

<b>Alternativa de Respuesta</b>	<b>Se identifica el problema que hay que resolver</b>	<b>Alternativas de solución</b>	<b>Elegir las que se adapten mejor al sistema</b>
	<b>fa</b>	<b>fa</b>	<b>fa</b>
Siempre	6	3	2
Casi siempre	2	5	6
Casi nunca	0	0	0
Nunca	0	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

**Fuente:** Covarrubia, Rubio, Urdaneta (2018)

En el estudio de la tabla 10, se evidencia que seis (6) de los miembros encuestados afirmaron que siempre en el proceso administrativo del Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A., se identifica cual es el problema que hay que resolver para no confundirlo con los colaterales, y los otros dos (2) empleados contestaron que casi siempre se identifica.

Seguidamente tres (3) de los sujetos encuestados señalaron que siempre se determina el mayor número posible de alternativas de solución, mientras cinco (5) de las personas encuestadas indicaron que casi siempre, lo están. Finalmente, dos (2) de los subordinados encuestados respondieron que siempre se evalúan las diversas alternativas para elegir las que se adapten mejor al sistema y seis (6) empleados de la población encuestada

mencionaron que casi siempre, se evalúan.

**Indicador:** Integración

**Tabla 11**  
**Integración**

Alternativa de Respuesta	Recursos necesarios para poner en marcha	Recursos para la ejecución de planes	Decisiones previamente establecidas
	fa	fa	fa
Siempre	3	3	3
Casi siempre	5	5	5
Casi nunca	0	0	0
Nunca	0	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

**Fuente:** Covarrubia, Rubio, Urdaneta (2018)

En los datos que se exponen en la tabla 11, se observa que tres (3) de los sujetos encuestados respondieron que siempre en el proceso administrativo del Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A., se eligen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones, mientras, cinco (5) afirmaron que casi siempre, se eligen.

Asimismo, tres (3) de los empleados encuestados de la población objeto de estudio señalaron que siempre se obtienen los recursos para la ejecución de los planes, y a su vez, cinco (5) de ellos afirmaron que casi siempre, se obtienen.

Finalmente tres (3) de los subordinados encuestados establecieron que siempre se juntan los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas, mientras que cinco (5) manifestaron que casi siempre se juntan.

**Indicador:** Motivación

**Tabla 12**  
**Motivación**

Alternativa de Respuesta	Actitud de entusiasmo que permite la ejecución del trabajo	Labor estimulante que facilite la obtención de los estándares	Labor que facilite la satisfacción de los trabajadores
	fa	fa	fa
Siempre	4	3	3
Casi siempre	4	5	5
Casi nunca	0	0	0
Nunca	0	0	0
<b>Total</b>	8	8	8

**Fuente:** Covarrubia, Rubio, Urdaneta (2018)

Al visualizar la tabla 12, se puede evidenciar como cuatro (4) sujetos de la población encuestada contestaron que siempre y casi siempre respectivamente, en el proceso administrativo del Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A., existe una actitud de entusiasmo que permite la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los resultados.

De igual manera, tres (3) de los trabajadores encuestados respondieron que siempre existe una labor estimulante que facilite la obtención de los estándares esperados, mientras que los otros cinco (5) sujetos afirmaron que casi siempre existe.

Por último, tres (3) de los empleados encuestados afirmaron que en el departamento, siempre existe una labor que facilite la satisfacción de los trabajadores, mientras los otros cinco (5) sujetos aseveraron casi siempre.

**Indicador:** Comunicación

**Tabla 13**  
**Comunicación**

<b>Alternativa de Respuesta</b>	<b>Se transmite información entre grupos sociales fa</b>	<b>Se recibe información entre grupos sociales fa</b>	<b>Se interactúa a través de la transmisión de información fa</b>
Siempre	4	3	4
Casi siempre	4	5	4
Casi nunca	0	0	0
Nunca	0	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

**Fuente:** Covarrubia, Rubio, Urdaneta (2018)

Continuando con el análisis de los resultados, se observa en la tabla 13 que cuatro (4) de los miembros encuestados señalaron que siempre, en el proceso administrativo del Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A., se transmite la información entre grupos sociales de la empresa, de igual forma, los cuatro (4) miembros restantes respondieron e concordancia, casi siempre.

Por otra parte, tres (3) de los sujetos encuestados respondieron que al comunicarse, siempre se recibe información de grupos sociales, mientras, que cinco (5) empleados consideraron de forma similar que casi siempre, se recibe.

Para finalizar, cuatro (4) de las personas encuestadas consideraron que siempre en el departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A. y casi siempre respectivamente, se interactúa a través de la transmisión de información.

**Indicador:** Liderazgo- Supervisión

**Tabla 14**  
**Liderazgo- Supervisión**

Alternativa de Respuesta	Se vigilan a los subordinados	Se guían a los empleados	Se permite que las actividades se realicen adecuadamente
	fa	fa	fa
Siempre	8	3	4
Casi siempre	0	5	4
Casi nunca	0	0	0
Nunca	0	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

**Fuente:** Covarrubia, Rubio, Urdaneta (2018)

Seguidamente, con los valores reflejados en la tabla 14, se puede evidenciar como la totalidad de la población de ocho (8) de los sujetos encuestados señalaron que siempre en el proceso administrativo realizado el Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A., se vigilan a los subordinados de forma efectiva.

Consecutivamente, con respecto al indicador, tres (3) de los empleados encuestados consideraron que en el departamento, siempre se guía a los empleados en sus actividades, mientras, cinco (5) de los miembros encuestados respondieron de manera cónsona, que casi siempre, lo llevan a cabo.

Asimismo, cuatro (4) de los subordinados encuestados afirmaron que siempre y casi siempre respectivamente, se permite que las actividades se realicen adecuadamente.

**Dimensión:** Proceso de control

**Indicador:** Identificación del estándar

**Tabla 15**  
**Identificación del estándar**

Alternativa de Respuesta	Una unidad de medida alcanzar	Representar el estado de ejecución deseado	Herramienta de medida que usa el administrador
	fa	fa	fa
Siempre	3	5	3
Casi siempre	5	3	5
Casi nunca	0	0	0
Nunca	0	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

**Fuente:** Covarrubia, Rubio, Urdaneta (2018)

Según el indicador identificación del estándar en la tabla 15, se puede observar que tres (3) de los miembros encuestados responden que siempre en el proceso administrativo del Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A., se identifican los estándares como una unidad de medida a alcanzar, mientras cinco (5) trabajadores señalaron casi siempre.

De igual manera, cinco (5) empleados de la población encuestada contestaron que siempre se identifica el estándar para representar el estado de ejecución deseado en su aplicación, mientras tres (3) de los encuestados señalaron que casi siempre, se identifica.

Finalmente tres (3) de los empleados encuestados afirmaron que siempre la identificación del estándar es una herramienta de medida que utiliza el administrador, mientras que cinco (5) de las personas encuestadas respondieron casi siempre.

**Indicador:** Medición de Resultados

**Tabla 16**  
**Medición de Resultados**

<b>Alternativa de Respuesta</b>	<b>Se miden los resultados obtenidos</b>	<b>Aplicación de unidades de medida</b>	<b>Estándares establecidos</b>
	<b>fa</b>	<b>fa</b>	<b>fa</b>
Siempre	5	4	6
Casi siempre	3	4	2
Casi nunca	0	0	0
Nunca	0	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

**Fuente:** Covarrubia, Rubio, Urdaneta (2018)

En la tabla 16, los datos expresados, tal como se puede apreciar, indican que cinco (5) de los sujetos encuestados señalaron que siempre en el proceso administrativo del Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A., en la medición de resultados se miden los resultados obtenidos, mientras tres (3) trabajadores encuestados indicaron que casi siempre, se miden.

Consecutivamente, cuatro (4) de las personas encuestados respondieron que siempre y casi siempre respectivamente, en el departamento objeto de estudio, la medición de resultados se realiza mediante la aplicación de unidades de medidas.

Finalmente, seis (6) de los subordinados encuestados contestaron que siempre la medición de resultados está establecida de acuerdo a los estándares establecidos y los otros dos (2) sujetos indicaron que casi siempre, lo está.

**Indicador:** Comparación

**Tabla 17**  
**Comparación**

Alternativa de Respuesta	Los resultados obtenidos se comparan	La comparación es necesaria para confrontar los resultados	Estándares preestablecidos
	fa	fa	fa
Siempre	4	5	4
Casi siempre	4	3	4
Casi nunca	0	0	0
Nunca	0	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

**Fuente:** Covarrubia, Rubio, Urdaneta (2018)

Los datos que se muestran en la tabla 17, permiten afirmar que cuatro (4) sujetos de la población encuestada respondieron que siempre en el proceso administrativo del Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A., los resultados obtenidos se comparan luego de obtener la información, en consonancia con dicha opinión, los cuatro (4) sujetos restantes señalaron casi siempre.

Seguidamente, se observa que cinco (5) de los empleados encuestados manifestaron que siempre la comparación es necesaria para confrontar los resultados medidos, mientras que tres (3) sujetos indicaron casi siempre.

Finalmente, cuatro (4) de las personas encuestadas manifestaron que siempre, la comparación durante el control, se realiza en relación a los estándares preestablecidos; en concordancia, otros cuatro (4) empleados respondieron casi siempre.



**Indicador:** Detección de desviaciones

**Tabla 18**  
**Detección de desviaciones**

<b>Alternativa de Respuesta</b>	<b>Se detectan las desviaciones del resultado</b>	<b>Determinar el desempeño real</b>	<b>Las desviaciones deben detectarse para reportarse</b>
	<b>fa</b>	<b>fa</b>	<b>fa</b>
Siempre	5	5	7
Casi siempre	3	3	1
Casi nunca	0	0	0
Nunca	0	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

**Fuente:** Covarrubia, Rubio, Urdaneta (2018)

Los resultados presentados en la tabla 18 permiten evidenciar, que cinco (5) de los miembros encuestados expresaron que siempre en el proceso administrativo del Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A., se detectan las desviaciones del resultado de las comparaciones, mientras los otros tres (3) sujetos indicaron que casi siempre, se detectan.

Asimismo, cinco (5) personas de la población encuestada respondieron que siempre la detección de las desviaciones debe determinar el desempeño real, mientras que los otros tres (3) miembros encuestados contestaron que casi siempre, se muestra.

Finalmente siete (7) de los sujetos encuestados manifestaron que siempre las desviaciones deben detectarse para reportarse inmediatamente, mientras que un (1) sujeto señaló que casi siempre, se detectan.

**Indicador:** Corrección

**Tabla 19**  
**Corrección**

Alternativa de Respuesta	Se corrigen las desviaciones para integrarlas	Debe identificar si la decisión es una causa	Acción correctiva
	fa	fa	fa
Siempre	7	6	6
Casi siempre	1	2	2
Casi nunca	0	0	0
Nunca	0	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

**Fuente:** Covarrubia, Rubio, Urdaneta (2018)

Los datos que se presentan en la tabla 19, muestran que siete (7) de los sujetos encuestados contestaron que siempre en el proceso administrativo del Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A., se corrigen las desviaciones para integrarlas a los estándares, mientras un (1) sujeto respondió que casi siempre, se corrigen.

De igual manera, seis (6) de los miembros encuestados establecieron que siempre la corrección antes de iniciarse debe identificar si la decisión es una causa, mientras dos (2) de ellos afirmaron que casi siempre, se identifica.

Por último, seis (6) de los subordinados encuestados respondieron, que siempre existe una acción concreta que busca el control a través de una acción correctiva, mientras los otros dos (2) encuestados afirmaron que casi siempre, se aplica.

**Indicador:** Retroalimentación

**Tabla 20**  
**Retroalimentación**

<b>Alternativa de Respuesta</b>	<b>Es básica en el proceso de control</b>	<b>Se ajusta al sistema administrativo al correr el tiempo</b>	<b>Se toma en cuenta la calidad de la información</b>
	<b>fa</b>	<b>fa</b>	<b>fa</b>
Siempre	4	4	3
Casi siempre	4	4	5
Casi nunca	0	0	0
Nunca	0	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

**Fuente:** Covarrubia, Rubio, Urdaneta (2018)

Finalmente al abordar la tabla 20, que contiene datos sobre el indicador retroalimentación, se observa que cuatro (4) de los sujetos encuestados indicaron que siempre y casi siempre respectivamente, en el proceso administrativo del Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A., existe la retroalimentación básica en el proceso de control.

Por otra parte, cuatro (4) de los miembros encuestados del departamento señalaron que siempre y casi siempre respectivamente, se ajusta la retroalimentación al sistema administrativo al correr el tiempo.

Por último, cinco (5) de los trabajadores encuestados manifestaron que casi siempre se toma en cuenta la calidad de la información para lograr la rapidez con que se retroalimenta, mientras que los otros tres (3) encuestados consideraron que siempre se toma en cuenta en el proceso administrativo del departamento de Servicios a personas en Seguros Caroní, S.A.

## 2. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se presenta la discusión de los resultados obtenidos de la investigación, el cual fue realizado a través de un instrumento aplicado al Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A., basado en el proceso administrativo el cual estuvo estructurado por los elementos de la planeación, etapas de la organización y dirección, y el proceso del control. Tomando en cuenta los postulados de diferentes autores.

Iniciando con el primer objetivo de la investigación, referido a analizar los elementos de planeación en el Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A., el personal consideró que siempre la misión describe la actividad que desarrolla el departamento, expone su razón de ser y a lo que se dedica. A su vez, la visión expresa las aspiraciones cuantitativas y cualitativas de la empresa.

Asimismo, en el departamento de servicios a personas en la empresa antes mencionada, se observó que si se cumple con la misión y existe conformidad con la visión, pues esta brinda resultados favorables para la organización al permitir que a través de la visión se determinen los objetivos planteados anteriormente expuestos por la organización para que de esta forma se lleve a cabo como fue establecido inicialmente.

Lo anteriormente expuesto coincide con lo planteado por Münch y García (2012, p. 88), quienes indican que “la misión es la razón de existencia de la

empresa, así como describe la actividad o función básica que desarrolla, enfatizando que expone a lo que se dedica la empresa. De igual manera, describen a la visión como aquella que está relacionada a un estado futuro, posible y deseable de la empresa y que sirve para que se determinen las aspiraciones cuantitativas y cualitativas”.

Con relación al indicador propósitos, los empleados encuestados consideraron que están definidas las ambiciones dentro de los planes, así como también, emprenden acciones socioeconómicas y a su vez, se establecen en forma permanente por el grupo social. Asimismo, estos guardan relación con lo establecido por los autores Münch y García (2012, p. 89), quienes los establecen como” aquellas aspiraciones cualitativas básicas en el orden moral que motiva a emprender acciones de tipo socio económico, estableciéndose de forma permanente o semipermanente en un grupo social”.

En consecuencia, los resultados obtenidos en cuanto a este indicador, se determinó que en el Departamento de Servicios a Personas los propósitos son establecidos de forma permanente por el equipo de trabajo, destacando que a menudo estos motivan a los empleados a emprender acciones para llevar a cabo el cumplimiento de las aspiraciones que tengan los gerentes.

Asimismo, en relación al indicador objetivos la población encuestada manifestó que éstos representan los resultados que se esperan obtener de la planificación, teniendo en cuenta que se determinan alcanzarlos en un tiempo previamente determinado y cumplen los fines establecidos. En este

sentido, se fijó que en el Departamento antes mencionado, que los objetivos regularmente se cumplen ya que estos son los resultados que espera obtener la empresa, estos deben cumplirse en el tiempo establecido de acuerdo a la planificación.

De acuerdo a éstos resultados, existe concordancia con lo establecido por los autores Münch y García (2012, p. 92), quienes definieron que los objetivos “representan los resultados que la empresa espera obtener; son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse al transcurrir un tiempo establecido”.

Por otra parte, en relación a las estrategias, el personal encuestado manifestó que la mayoría de las veces señalan la dirección a seguir, indican el empleo de los recursos así como los esfuerzos para lograr los objetivos, y a su vez, señalan las condiciones más ventajosas. De acuerdo a lo anteriormente expuesto, en el Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A., se visualizó que se desempeña con conformidad las estrategias lo cual le permiten a los empleados seguir los cursos de acción establecidos por el gerente para el cumplimiento de las metas propuestas por el departamento.

En base a lo anteriormente expuesto, coincide con lo planteado por Münch y García (2012, p. 95), quienes señalan que son “cursos de acción general o alternativas que señalan la dirección a seguir, así como el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas”.

De estas evidencias, en el Departamento de Servicios a Personas en la empresa antes mencionada, se determinó que frecuentemente se cumplen con las políticas de la empresa, lo cual genera un ambiente favorable con respecto a la orientación y conducta que debe tener el personal en cuanto a la toma de decisiones dentro de la organización.

Del mismo modo, las políticas formuladas regulan y orientan la conducta la toma de decisiones, y asimismo, orientan acerca de las actividades que se repiten, sin embargo, parcialmente se guían al empleado hacia la correcta acción de las actividades. Por lo que en estos resultados se observa que concuerda con lo establecido por Münch y García (2012, p. 107), quienes definen a las políticas como “disposiciones del pensamiento administrativo que orientan o regulan la conducta que hay que seguir en la toma de decisiones, acerca de acciones o actividades que se repiten una y otra vez dentro de una organización”

En este orden de ideas, con respecto a los programas se establece la secuencia de las actividades específicas, fijan el tiempo requerido para las actividades y sirven para alcanzar los objetivos. Para tal efecto, en el Departamento de Servicios a Personas, se estableció que seguido se cumplen con los programas, debido a que estas aportan el esquema en donde se encuentran establecidas las actividades específicas que habrán de efectuarse para poder alcanzar los objetivos.

Debido a esto se observa concordancia con relación a lo planteado por Münch y García (2012, p. 110), quienes plantean que “es un esquema donde

se establecen las secuencias de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de las partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución”.

Por otra parte, en relación a los presupuestos, existen planes de todas las fases de actividad, de igual manera los presupuestos son expresados en términos económicos, y a su vez, los planes deben ser debidamente comprobados. En este contexto, los resultados coinciden con lo planteado por Münch y García (2012, p. 115), quienes describen que los presupuestos son un plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresado en términos económicos (monetarios), justo con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan.

Del mismo modo, en el Departamento antes mencionado, se observó que los presupuestos con poca frecuencia son optimizados y estos resultan ser indispensables en cualquier institución. Estos deben ser expresados en términos monetarios en todas las fases de las actividades y al mismo tiempo deben ser debidamente comprobados por los ejecutivos para que no se genere un error.

En cuanto al segundo objetivo de la investigación, que tiene como propósito evaluar las etapas de la organización en el Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A., en referencia a la división del trabajo, los sujetos encuestados respondieron que el trabajo está separado en las actividades para realizar una función de mayor precisión, está



delimitado en las actividades con mayor eficiencia y por último, la separación del trabajo de sus actividades da lugar a la especialización.

Además, se establece que las actividades son repartidas de manera equitativa y el personal está capacitado para desempeñar las actividades que se realizan en el departamento. En este contexto, existe concordancia con lo establecido por Münch y García (2012, p. 131), quienes expresaron que “La división del trabajo es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo”.

Asimismo, en cuanto al indicador coordinación los encuestados señalaron que usualmente se sincronizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr una oportunidad, de igual manera existe sincronía de los esfuerzos que permite la unidad en la consecución de los objetivos y a su vez, permite la rapidez en el desarrollo para lograr un fin determinado de forma eficiente. Por lo tanto, los resultados anteriormente mencionados guardan relación con lo expuesto por Münch y García (2012, p. 138), quienes expresan que “la coordinación es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr una oportunidad, unidad, armonía y rapidez en el desarrollo y la consecución de los objetivos dentro de las organizaciones”.

Por su parte en el tercer objetivo, cuya finalidad es analizar las etapas de la dirección en el Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A., en lo concerniente al indicador de toma de decisiones, se obtuvo que los sujetos encuestados contestaron que si se identifica cual es el problema

que hay que resolver para no confundirlo con los colaterales, de igual manera la mayoría de las veces se plantean diferentes alternativas a la hora de tomar decisiones y por último, se evalúan las diversas alternativas para elegir las que se adapten mejor al sistema.

Dichos resultados coinciden con lo planteado por Münch y García (2012, p. 183), quienes establecieron que la toma de decisiones como “una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas. Al tomar decisiones es necesario”.

Continuando con el indicador de integración, los sujetos encuestados establecieron que si se eligen los recursos para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

Lo anteriormente expuesto coincide con lo planteado por Münch y García (2012. p.185), quienes indican que la integración comprende “la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

Por otra parte, con respecto al indicador motivación los sujetos de la población encuestada señalaron que existe un buen ambiente laboral, dando como consecuencia que la mayoría de las veces el empleado se siente motivado por su equipo de trabajo, igualmente esto permite la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos. Por lo tanto, éstos guardan relación con lo establecido por Münch y García (2012, p. 186), quienes definieron que la motivación “es la labor más importante de la dirección, a la

vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo a los estándares o patrones esperados”.

Continuando con el indicador, comunicación, los resultados obtenidos indicaron que por lo regular existe una buena comunicación entre los grupos sociales, señalando de igual manera que los empleados frecuentemente reciben información de los grupos sociales y a su vez, se transmite información mediante material escrito.

Haciendo comparación entre los resultados y la definición planteada por Münch y García (2012, p. 190), existe semejanza, pues establecen que la comunicación puede ser definida como “el proceso a través del cual se trasmite y recibe información de un grupo social”. En este sentido, en el Departamento de Servicios a Personas, la comunicación aporta resultados favorables a la empresa ya que usualmente se trasmite y recibe la información entre grupos sociales.

Continuando con el indicador liderazgo-supervisión los sujetos encuestados señalaron que constantemente la gerencia vigilan a los subordinados en la realización de todas las actividades, de igual manera, la mayoría de las veces se guían a los empleados en sus tareas para que estas se realicen adecuadamente. Estos resultados coinciden con lo expresado por Münch y García (2012, p. 195), quienes manifestaron que consiste “en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente”.

Por otro lado, en relación al objetivo para evaluar el proceso de control en el departamento de servicios a personas en Seguros Caroní, S.A., la población encuestada indicó que la mayoría de las veces se identifican los estándares como una unidad de medida a alcanzar, de igual manera, este representa el estado de ejecución deseado en su aplicación y es utilizado por el administrador. Estos resultados coinciden parcialmente con lo señalado por Münch y García (2012, p. 211), quienes afirmaron que “el administrador que identifica el estándar fue establecido y le va a servir como una unidad de medida para evaluarlo. La identificación de los estándares representa el estado de ejecución deseado en su aplicación”.

Continuando con la medición de resultados, los empleados encuestados indicaron que si se miden los resultados obtenidos y esta se realiza mediante la aplicación de unidades de medidas de acuerdo a los estándares establecidos. Estos resultados coinciden parcialmente con lo señalado por Münch y García (2012, p. 193), quienes definen que este paso consiste “en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medidas, que deben definirse de acuerdo con los estándares”.

Seguidamente, en relación al indicador de la comparación, los sujetos de la población encuestada afirmaron que la mayoría de las veces los resultados obtenidos se comparan luego de obtener la información, además, la comparación si es necesaria para confrontar los resultados medidos, esta se realiza en relación con los estándares preestablecidos. En base a esto, los resultados coinciden con lo planteado por Münch y García (2012, p. 212),

establecen que “una vez efectuada la medición y obtenida esta información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos”.

Por otro lado, en relación a la detección de desviaciones la población encuestada indicó que usualmente se detectan las desviaciones del resultado de la comparación y esta debe determinar el desempeño real. Y a su vez, las desviaciones siempre al detectarse se reportan inmediatamente. Estos resultados coinciden parcialmente con lo señalado por Münch y García (2012, p. 213), quienes afirman que “el resultado de la comparación da la determinación de las desviaciones entre el desempeño real y el estándar, mismas que deben reportarse inmediatamente”.

Seguidamente, en cuanto a los resultados referidos al indicador corrección la población encuestada alegó que se corrigen las desviaciones para integrarlas a los estándares, por otra parte los sujetos señalaron que antes de iniciarse la corrección debe identificar si la decisión es una causa, no obstante, manifestaron que si no se aplica una corrección efectiva los resultados podrían cambiar.

Dichos resultados concuerdan con lo planteado por Münch y García (2012, p. 126), quienes definen que la corrección “consideran que la utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares; asimismo, el tomar acción correctiva en función de carácter netamente ejecutivo; no obstante, antes de iniciarla es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o

una causa”.

Por último, en cuanto a la retroalimentación los encuestados afirmaron que ésta se lleva a cabo regularmente ya que es básica en el proceso de control, de igual forma, se ajusta al sistema administrativo al correr el tiempo y evita los problemas previstos ya que los gerentes se enteran a tiempo de los inconvenientes que se presentan.

En este sentido, los resultados concuerdan parcialmente con lo citado por Münch y García (2012, p. 213), quienes señalaron que la retroalimentación “es básica en el proceso de control, ya que a través de la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo. De la calidad de la información, depende del grado y rapidez con que se retroalimenta el sistema”.

Para finalizar, en el Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A., se contempló que se cumple con la retroalimentación usualmente lo cual genera resultados favorables para la institución, en cuanto a la calidad de la información que se obtiene y poder ser ajustada al sistema administrativo al correr el tiempo, y de esta forma prever la posible existencia de fallas o errores.

## CONCLUSIONES

Una vez, analizados, discutidos y confrontados los resultados obtenidos luego de la aplicación del cuestionario a los empleados del Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A. a continuación se presentan las conclusiones derivadas de los objetivos de la actual investigación.

Primeramente con relación al primer objetivo concerniente analizar los elementos de la planeación en el Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A., se determinó que las mismas se encuentran presentes dentro de la organización, así como los elementos que la conforman, formulando la misión en conformidad con la visión. Asimismo, se determinó que los propósitos son establecidos de forma permanente, se cumplen los objetivos, y formulan estrategias para guiar el uso de los recursos; se plantean políticas que orientan al empleado, se apoyan en programas para ejecutar el trabajo, así cómo se elaboran presupuestos expresados en términos económicos, debidamente comprobados.

Por otra parte, con respecto al segundo objetivo, referido a evaluar las etapas de la organización en el Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A., se evidenció en los resultados que frecuentemente se cumple con la división del trabajo y coordinación, esto aporta resultados favorables al permitir mayor precisión y eficiencia separando las actividades, y asignándolas de manera equitativa y facilitando que el personal esté capacitado para desempeñarlas. Al mismo tiempo, se evidenció que en el

departamento, sincronizan los recursos y los esfuerzos para la consecución de los objetivos, generando rapidez en el desarrollo para lograr un fin determinado de forma eficiente

En este sentido, con respecto al tercer objetivo correspondiente a analizar las etapas de la dirección en el Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A., se pudo concluir que se efectúa continuamente la toma de decisiones identificando el problema y planteando varias alternativas de respuesta, que son evaluadas para determinar la más conveniente y asignar los recursos necesarios para su ejecución. Por otro lado, predomina un ambiente de trabajo que motiva a los empleados, desarrollando un proceso de comunicación entre los grupos. Por otra parte, la gerencia vigila y guía la ejecución del trabajo realizado por los empleados.

Seguidamente, en cuanto al cuarto objetivo referente a evaluar el proceso de control en el Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A. se estableció que la mayoría de las veces se identifican los estándares como una unidad de medida, verificando que los resultados se ajusten a los estándares, y de existir desviaciones, aplican la corrección pertinente para que obtener los resultados planificados. Por otro lado, la retroalimentación se efectúa frecuentemente, informando a tiempo sobre los inconvenientes detectados o previstos.

Finalmente, en relación al objetivo general concerniente a evaluar el proceso administrativo en el Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A. se concluyó que efectivamente se cumple con el



proceso administrativo dentro de la organización, ya que la planeación, organización, dirección y control, junto con los elementos y etapas que la conforman se aplican favorablemente dentro del departamento.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos y a las conclusiones establecidas, se formulan las siguientes recomendaciones, las cuales se fundamentan en la evaluación del proceso administrativo en el Departamento de Servicios a Personas Seguros Caroní, S. A.

Dado que los resultados de la evaluación arrojan una opinión favorable sobre las etapas de dicho proceso, las recomendaciones propuestas tienen la intención de reforzar en general los aspectos positivos evidenciados en la investigación.

Primeramente, se recomienda un curso de reinducción dictado por la gerencia, sobre los planes a mediano plazo y su vinculación con los planes de corto plazo y las actividades diarias; dentro de este es importante resaltar los avances conseguidos hasta la fecha, reconociendo el esfuerzo colectivo y fortaleciendo así, la participación de los miembros con el logro de las metas y su interés por demostrar un alto desempeño. Esta reinducción puede realizarse una vez cada seis meses, al iniciar la jornada de trabajo, en un día de semana de bajo ritmo laboral; el mismo puede tener una duración de una hora, y ejecutarse en las mismas áreas de labores.

Por otra parte, se sugiere ofrecer talleres de capacitación contextualizados en la situación actual del país, que les brinde una herramienta de uso profesional y personal, como toma de decisiones en condiciones de riesgo; comportamiento resiliente ante la adversidad;

comunicación asertiva en ambientes de tensión, manejo del estrés; adaptación al cambio, entre otras alternativas. Estos talleres conviene realizarlos fuera de la jornada de trabajo, los días sábados de 8am a 11am, por expertos en cada especialidad que pueden contratarse en empresas consultoras sobre psicología industrial, sugiriendo que inicien con dinámicas de socialización para favorecer la integración grupal y el trabajo en equipo.

Seguidamente, se invita a preservar la continuidad y eficiencia en la ejecución de las actividades administrativas, manteniendo actualizado la base de datos de los candidatos potenciales para los diversos puestos de trabajo, previendo posibles renuncias principalmente en los puestos operativos, ya que se observa de modo frecuente en el mercado. Para ello, se propone contratar el servicio de una página web con dominio .job, que garantice la oportunidad de respuesta y la calidad de los candidatos potenciales. Para esto, la gerencia de recursos humanos puede consultar vía internet la variedad de páginas de empleos y contactarlos para solicitar presupuestos, seleccionando con criterios de confiabilidad y calidad.

Asimismo, se sugiere al gerente, en un intento para optimizar los procedimientos administrativos, convocar reuniones de trabajo trimestrales, para que los empleados participen abiertamente con ideas sustentadas en su experiencia y reflexión crítica, aportando sugerencias sobre nuevas formas de realizar el trabajo, por ejemplo modificar formatos para facilitar el registro de datos, su búsqueda o uso; para que se sigan cumpliendo con las

expectativas y las metas por la organización. Son reuniones de corto tiempo, entre media hora y una hora, a realizarse por video conferencia, el día viernes, último del mes que corresponda, ofreciendo un feedback de los resultados según lo planificado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### (A) LIBROS

- Amaru, C. (2009) **“Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo”**. México: Pearson Educación de México, S.A.
- Atxurra, G. (2008) **“Evaluación Administrativa”**. 1era Edición. Madrid, España: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Arias, F. (2012) **“El proyecto de investigación”**. Venezuela, Caracas. Editorial Episteme, C.A.
- Barcos, S. (2007) **“Aprendiendo el proceso administrativo y algo más”**. Argentina. La Plata; Dei Genetrix, 2007.
- Bateman, T. y Snell, S. (2009) **“Administración. Un nuevo panorama competitivo”**. 6va Edición. México. Edit. McGraw Hill/ Interamericana, S.A. de C.V.
- Benavides, J. (2012) **“Administración”**. España. Edit. McGraw Hill/ Interamericana, S.A.
- Benavides, J. (2007) **“Competencias y Competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas”**. Edit. McGraw Hill/ Interamericana, S.A. de C.V.
- Bernal, C. (2007) **“Introducción a la administración de las organizaciones enfoque global e integral”**. México: Pearson Educación de México, S.A.
- Bernal, C. (2010) **“Metodología de la investigación”**. Colombia: Pearson Educación de Colombia.
- Chiavenato, I. (2007) **“Introducción a la teoría general de la administración”**. México. Edit. McGraw Hill Latinoamericana, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2014) **“Teoría general de la administración”**. 8va edición. México. Edit. McGraw Hill Latinoamericana, S.A. DE C.V.
- Davis, F. y Newstron, J. (2011) **“La Gerencia Estratégica.”**. 2da edición.

Santafé de Bogotá. Fondo Editorial Legis.

Editorial Vértice. (2007) “**Gestión Empresarial: Publicaciones Vértice**”.

Fernández, E. (2012) “**Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar**”. Madrid. Editorial Paraninfo.

Fernández, Ávila y Meléndez. (2017) “**Introducción a la administración**”. Fondo Editorial de la Universidad Privada “Dr. Rafael Belloso Chacín”.

Gómez, S. (2012) “**Metodología de la investigación**”. Estado de México. Edit. Red Tercer Milenio S.C.

Gómez, G. (2014) “**Sistemas Administrativos**”. Madrid. Edit. McGraw Hill Latinoamericana Editores, S.A. DE C.V.

Griffin, R. (2011) “**Administración**”. 10ma Edición. Texas A&M University.

Hernández, Fernández, Baptista. (2014) “**Metodología de la investigación**”. México, D.F. Edit. McGraw Hill Latinoamericana Editores, S.A. DE C.V.

Hitt, M., Ireland, D. y Hoskisson, R. (2009) “**Administración Estratégica: Competitividad y Globalización**”. Universidad del Rosario. Revista Vol. Argentina.

Huerta, M. y Barroso, G. (2011) “**Empresa 3.0. Políticas y Valores Corporativos en una Cultura Empresarial Sostenible**”. Editorial; Pirámide.

Hurtado, F. (2008) “**Como formular objetivos de la investigación. Un acercamiento desde la investigación holística**”. Editorial; fundación Sypal.

Koontz y Wehrich. (2013) “**Elementos de la Administración**”. 8va Edición. México, D.F. Edit. McGraw Hill Latinoamericana Editores, S.A. DE C.V.

Koontz, Wehrich y Cannice. (2012) “**Administración. Una perspectiva global y empresarial**”. México, D.F. Edit. McGraw Hill Latinoamericana Editores, S.A. DE C.V.

Landolfi, H. (2010) “**La esencia del liderazgo**”. Buenos Aires, Argentina. Editorial Dunken.

Lepeley, M. (2007) “**Gestión y Calidad en Educación. Un modelo de**

**evaluación**” Madrid, España: Ediciones Paraninfo, S.A.

Lerma, H. (2009) **“Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto”**. Bogotá. Ecoe Ediciones.

López, M. (2009) **“Procedimiento y Proceso Administrativo”**. 1era Edición. Madrid, España: Ediciones Paraninfo, S.A.

Méndez, C. (2011) **“Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias gerenciales”**. México, D.F. Editorial Limusa.

Münch, L. y García, J. (2012) **“Fundamentos de Administración”**. México, D.F. Editorial Trillas, S.A.

Ongallo, C. (2007) **“El libro de la venta directa”**. Madrid, España: Ediciones Paraninfo, S.A.

Paella, S. y Martins, F. (2012) **“Metodología de la investigación cuantitativa”**. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL). Venezuela.

Parga (2009) **“Administración”**. 1era Edición. México, Ediciones Uninorte Andalucía.

Reyes, A. (2007) **“Administración Moderna”**. México: Limusa.

Rodríguez, N. (2008) **“Competencias tecnológicas del talento”**. Edición especial. Lima, Perú.

Ruiz, P. (2012) **“Dirección”**. 1era Edición. Edit. McGraw Hill Latinoamericana Editores, S.A. DE C.V.

Schermerhom, D. (2010) **“Administración”** 2da Edición. Caracas: editorial Limusa.

Senge, P. (2012) **“La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje”**. Edit. Ediciones Granica. Buenos Aires, Argentina.

## **(B) TESIS DE GRADO**

Camejo, García, Portillo y Rincón (2014), **“Evaluación de los procesos administrativos en el departamento de administración de Seguros Universitas C.A”**. Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín.

Capote, Peláez, Terán y Valbuena (2016), **“Evaluación de los procesos administrativos en el Departamento de Suscripción de Seguros Universitas, C.A”**. Universidad privada Dr. Rafael Belloso Chacín

Fernández, Hoyte, y Martínez (2014), **“Evaluación de los procesos administrativos en el Departamento de Siniestros en Automóviles Casco de Seguros La Occidental C.A., Maracaibo”**. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín.

González, Hernández, Salas, y Vargas (2014), **“Evaluación de los procesos administrativos en el departamento de finanzas de C.A. Seguros la Occidental”**. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín.

Landino, Rincón, Zambrano (2016) **“Evaluación de los procesos administrativos en el área de reclamos de personas de Mercantil Seguros, C.A”**. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín.

#### **(C) DOCUMENTOS LEGALES**

**Ley del Plan de la Patria del Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013-2019** (2013, Diciembre 4) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 6.118, Diciembre, 04. 2013





# ANEXOS

---



## ANEXO A

---

# INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PRIVADA DR. RAFAEL BELLOSO CHACÍN  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION MENCION: BANCA Y SEGUROS



**INSTRUMENTO DE VALIDEZ DE CONTENIDO PARA  
OBSERVACIÓN DE CAMPO**

**EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL  
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS A PERSONAS EN SEGUROS CARONI,  
S.A.**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO  
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION MENCION: BANCA Y SEGUROS

EXPEDIENTE N° B- 11.03.17

MARACAIBO, JULIO DE 2018

**I.- IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO:**

Nombre: \_\_\_\_\_

Título de Pregrado: \_\_\_\_\_

Título de Postgrado: \_\_\_\_\_

Título de Doctorado: \_\_\_\_\_

**II.- IDENTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN****1. TÍTULO**

Evaluación del proceso administrativo en el departamento de Servicios  
Personas en Seguros Caroní S.A.

**2. INFORMACIÓN ADICIONAL****2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Evaluativa, descriptiva, de campo.

**2.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Diseño no experimental, transaccional, descriptiva.

**2.3. POBLACIÓN**

En primer lugar, la población constituye uno de los elementos que determina el grupo de acción en el cual se va a desarrollar la presente investigación. En este sentido, el presente estudio se estableció en el

departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A, una población a examinar.

La población en el departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní S.A, está conformada por un (1) gerente regional de servicios a personas, una (1) supervisora de servicios a personas y seis (6) analistas de servicios a personas, lo cuales dan un total de ocho (8) sujetos pertenecientes a la empresa objeto de estudio. Se aplicará un censo poblacional debido a que se evaluará a cada una de las personas que componen el departamento de Servicios a Personas.

**Cuadro 2**  
**Distribución de la Población**

<b>Cargos</b>	<b>Cantidad</b>
Gerente regional de servicios a personas	1
Supervisora de servicios a personas	1
Analistas de servicios a personas	6
<b>Total</b>	<b>8</b>

**Fuente: Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní S.A (2017)**

#### **2.4. TÉCNICA DE OBSERVACIÓN**

Primeramente, la técnica de observación es un procedimiento de recolección de datos e información que consiste en utilizar los sentidos para observar hechos y realidades, la cual se realizará mediante una encuesta que emplea las herramientas necesarias para llevar a cabo esta investigación.

### **2.4.1 INSTRUMENTO (S)**

La investigación tomará como instrumento el cuestionario, ya que ayudará a recolectar la información necesaria a través de sesenta y un (61) ítems de acuerdo a los indicadores, en donde cada uno de los ítems tiene cuatro (4) alternativas de respuestas cerradas: siempre (S), casi siempre (CS), casi nunca (CN), nunca (N), que están dirigidas al departamento de Servicios a Personas de Seguros Caroní, S.A.

### JUICIO DEL EXPERTO

1. ¿Los ítems son pertinentes con los objetivos?

Suficiente \_\_\_\_\_ Medianamente suficiente \_\_\_\_\_ Insuficiente \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2. ¿Los ítems son pertinentes con la variable?

Suficiente \_\_\_\_\_ Medianamente suficiente \_\_\_\_\_ Insuficiente \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

3. ¿Los ítems son pertinentes con las dimensiones?

Suficiente \_\_\_\_\_ Medianamente suficiente \_\_\_\_\_ Insuficiente \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

4. ¿Los ítems son pertinentes con los indicadores?

Suficiente \_\_\_\_\_ Medianamente suficiente \_\_\_\_\_ Insuficiente \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

5. ¿Considera que la redacción es la adecuada?

Suficiente \_\_\_\_\_ Medianamente suficiente \_\_\_\_\_ Insuficiente \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

6. ¿Considera válido este instrumento?

Suficiente \_\_\_\_\_ Medianamente suficiente \_\_\_\_\_ Insuficiente \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**NOMBRE Y FIRMA DEL EXPERTO**

**FECHA DE VALIDACIÓN:** \_\_\_\_\_ **EXPEDIENTE N° B-11.03.17**

**CUADRO DE CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO AL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS A PERSONAS EN SEGUROS CARONI, S.A**

**Objetivo General: Evaluar el proceso administrativo en el departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	PERTINENCIA								REDACCIÓN		
				En el proceso administrativo del Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A.:	OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSIÓN		INDICADOR		A	I	
					P	NP	P	NP	P	NP	P	NP			
Analizar los elementos de la planeación en el departamento de servicios a personas en Seguros Caroní, S.A.	Proceso Administrativo	Elementos de la Planeación	Misión y Visión	01.- Se describe la actividad que desarrolla la empresa  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )											
				02.- Está claramente definida la razón de ser de la empresa  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )											
				03.- Están claramente determinadas las aspiraciones cuantitativas de la empresa  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )											
				04.- Están claramente determinadas las aspiraciones cualitativas de la empresa  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )											
			Propósitos	05.- Están definidas las ambiciones cualitativas básicas dentro de los planes  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )											
				06.- Se emprenden acciones socioeconómicas dentro de los planes establecidos  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )											

**P:** pertinente **NP:** no pertinente **A:** adecuado **I:** inadecuado



**CUADRO DE CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO AL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS A PERSONAS EN SEGUROS CARONI, S.A**

**Objetivo General: Evaluar el proceso administrativo en el departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	PERTINENCIA								REDACCIÓN		
				En el proceso administrativo del Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A.:	OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSIÓN		INDICADOR		A	I	
					P	NP	P	NP	P	NP	P	NP			
Analizar los elementos de la planeación en el departamento de servicios a personas en Seguros Caroní, S.A.	Proceso Administrativo	Elementos de la Planeación	Propósitos	07.- Existen aspiraciones que se establecen de forma permanente en el grupo social  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )											
			Objetivos	08.- Están determinados los resultados que se esperan obtener de la planificación  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )											
				09.- Los resultados esperados son alcanzables dentro de la empresa  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )											
				10.- Los resultados se obtienen en un tiempo en específico  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )											
			Estrategias	11.- Se establecen los cursos de acción que señalan la dirección a seguir  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )											
				12.- Las estrategias indican el empleo general de los recursos para lograr los objetivos  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )											

**P:** pertinente **NP:** no pertinente **A:** adecuado **I:** inadecuado

## CUADRO DE CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO AL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS A PERSONAS EN SEGUROS CARONI, S.A

**Objetivo General: Evaluar el proceso administrativo en el departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	PERTINENCIA								REDACCIÓN						
				En el proceso administrativo del Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A.:	OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSIÓN		INDICADOR		A	I					
					P	NP	P	NP	P	NP	P	NP							
Analizar los elementos de la planeación en el departamento de servicios a personas en Seguros Caroní, S.A.	Proceso Administrativo	Elementos de la Planeación	Estrategias	13.-Se señalan las condiciones más ventajosas para el alcance de los objetivos  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )															
			Políticas	14.- Existen disposiciones que regulan la conducta que hay que seguir para la toma de decisiones  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )															
				15.- Existen disposiciones que orientan hacia la toma de decisiones  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )															
				16.- Existen disposiciones que orientan acerca de actividades que se repiten  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )															
			Programas	17.- Existen esquemas que establecen la secuencia de actividades específicas  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )															
				18.- Los esquemas fijan el tiempo requerido de cada actividad  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )															

**P:** pertinente **NP:** no pertinente **A:** adecuado **I:** inadecuado

**CUADRO DE CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO AL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS A PERSONAS EN SEGUROS CARONI, S.A**

**Objetivo General: Evaluar el proceso administrativo en el departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	PERTINENCIA								REDACCIÓN	
					OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSIÓN		INDICADOR		A	I
					P	NP	P	NP	P	NP	P	NP		
Analizar los elementos de la planeación en el departamento de servicios a personas en Seguros Caroní, S.A.	Proceso Administrativo	Elementos de la Planeación	Programas	19.- Los esquemas sirven para alcanzar los objetivos S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )										
				20.- Existen planes de todas las fases de actividad del departamento S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )										
			Presupuestos	21.- Los planes de acción están expresados en términos económicos (monetarios) S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )										
				22.- Los planes son debidamente comprobados S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )										
Evaluar las etapas de la organización en el departamento de servicios a personas en Seguros Caroní, S.A.		Etapas de la Organización	División de trabajo	23.- El trabajo está separado en las actividades para realizar una función de mayor precisión S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )										
				24.- El trabajo está delimitado en las actividades con mayor eficiencia S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )										

**P:** pertinente **NP:** no pertinente **A:** adecuado **I:** inadecuado

## CUADRO DE CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO AL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS A PERSONAS EN SEGUROS CARONI, S.A

**Objetivo General: Evaluar el proceso administrativo en el departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS		PERTINENCIA										
				En el proceso administrativo del Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A.:		OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSIÓN		INDICADOR		REDACCIÓN		
				P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	I			
Evaluar las etapas de la organización en el departamento de servicios a personas en Seguros Caroní, S.A.	Proceso Administrativo	Etapas de la Organización	División de trabajo	25.- La separación del trabajo en sus actividades da lugar a la especialización  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )												
			Coordinación	26.- Se sincronizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr una oportunidad  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )												
				27.- La sincronización de los esfuerzos permite la unidad en la consecución de los objetivos de la organización  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )												
				28.- La sincronización de los recursos permite la rapidez en el desarrollo de los objetivos de la organización  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )												
Analizar las etapas de la dirección en el departamento de servicios a personas en Seguros Caroní, S.A.		Etapas de la Dirección	Toma de decisiones	29.- Se identifica cual es el problema que hay que resolver para no confundirlo con los colaterales  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )												
				30.- Se determina el mayor número posible de alternativas de solución  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )												

**P:** pertinente **NP:** no pertinente **A:** adecuado **I:** inadecuado

## CUADRO DE CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO AL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS A PERSONAS EN SEGUROS CARONI, S.A

**Objetivo General: Evaluar el proceso administrativo en el departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	PERTINENCIA								REDACCIÓN						
				En el proceso administrativo del Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A.:	OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSIÓN		INDICADOR		A	I					
					P	NP	P	NP	P	NP	P	NP							
Analizar las etapas de la dirección en el departamento de servicios a personas en Seguros Caroní, S.A.	Proceso Administrativo	Etapas de la Dirección	Toma de decisiones	31.- Se evalúan las diversas alternativas para elegir las que se adapten mejor al sistema  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )															
			Integración	32.- Se eligen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )															
				33.- Se obtienen los recursos para la ejecución de planes  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )															
				34.- Se juntan los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )															
				Motivación	35.- Existe una actitud de entusiasmo que permite la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )														
			36.- Existe una labor estimulante que facilite la obtención de los estándares esperados  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )																

**P:** pertinente **NP:** no pertinente **A:** adecuado **I:** inadecuado

## CUADRO DE CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO AL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS A PERSONAS EN SEGUROS CARONI, S.A

**Objetivo General:** Evaluar el proceso administrativo en el departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	PERTINENCIA								REDACCIÓN						
					OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSIÓN		INDICADOR		A	I					
					P	NP	P	NP	P	NP	P	NP							
Analizar las etapas de la dirección en el departamento de servicios a personas en Seguros Caroní, S.A.	Proceso Administrativo	Etapas de la Dirección	Motivación	37.- Existe una labor que facilite la satisfacción de los trabajadores S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )															
				Comunicación	38.- Se transmite información entre grupos sociales de la empresa. S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )														
			39.- Se recibe información de grupos sociales de la empresa. S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )																
			40.- Se interactúa a través de la transmisión de información S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )																
			Liderazgo-Supervisión		41.- Se vigilan a los subordinados de forma efectiva S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )														
				42.- Se guían a los empleados en sus actividades S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )															

**P:** pertinente **NP:** no pertinente **A:** adecuado **I:** inadecuado

## CUADRO DE CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO AL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS A PERSONAS EN SEGUROS CARONI, S.A

**Objetivo General: Evaluar el proceso administrativo en el departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	PERTINENCIA								REDACCIÓN						
				En el proceso administrativo del Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A.:	OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSIÓN		INDICADOR		A	I					
					P	NP	P	NP	P	NP	P	NP							
Evaluar el proceso de control en el departamento de servicios a personas en Seguros Caroní, S.A.	Proceso Administrativo	Proceso de Control	Liderazgo-Supervisión	43.- Se permite que las actividades se realicen adecuadamente  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )															
			Identificación del Estándar	44.- Se identifican los estándares como una unidad de medida alcanzar.  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )															
				45.- Se identifica el estándar para representar el estado de ejecución deseado en su aplicación  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )															
				46.- La identificación del estándar es una herramienta de medida que utiliza el administrador  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )															
				Medición de Resultados	47.- En la medición de resultados se miden los resultados obtenidos  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )														
			48.- La medición de resultados se realiza mediante la aplicación de unidades de medida  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )																

**P:** pertinente **NP:** no pertinente **A:** adecuado **I:** inadecuado

## CUADRO DE CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO AL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS A PERSONAS EN SEGUROS CARONI, S.A

**Objetivo General: Evaluar el proceso administrativo en el departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES En el proceso administrativo del Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A.:	PERTINENCIA								REDACCIÓN		
					OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSIÓN		INDICADOR		A	I	
					P	NP	P	NP	P	NP	P	NP			
Evaluar el proceso de control en el departamento de servicios a personas en Seguros Caroní, S.A.	Proceso Administrativo	Proceso de Control	Medición de Resultados	49.- La medición de resultados está establecida de acuerdo a los estándares establecidos S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )											
				Comparación	50.- Los resultados obtenidos se comparan luego de obtener la información S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )										
			51.- La comparación es necesaria para confrontar los resultados medidos S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )												
			52.- La comparación se realiza en relación con los estándares preestablecidos S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )												
			Detección de Desviaciones		53.- Se detectan las desviaciones del resultado de las comparaciones S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )										
				54.- La detección de desviaciones deben determinar el desempeño real S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )											

**P:** pertinente **NP:** no pertinente **A:** adecuado **I:** inadecuado



## CUADRO DE CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO AL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS A PERSONAS EN SEGUROS CARONI, S.A

**Objetivo General: Evaluar el proceso administrativo en el departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	PERTINENCIA								REDACCIÓN			
				En el proceso administrativo del Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A.:	OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSIÓN		INDICADOR		A	I		
					P	NP	P	NP	P	NP	P	NP				
Evaluar el proceso de control en el departamento de servicios a personas en Seguros Caroní, S.A.	Proceso Administrativo	Proceso de Control	Detección de Desviaciones	55.- Las desviaciones deben detectarse para reportarse inmediatamente  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )												
			Corrección	56.- Se corrigen las desviaciones para integrarlas a los estándares  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )												
				57.- La corrección antes de iniciarse debe identificar si la decisión es una causa  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )												
				58.- Existe una función concreta que busca el control a través de una acción correctiva  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )												
			Retroalimentación	59.- Existe la retroalimentación básica en el proceso de control  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )												
				60.- Se ajusta la retroalimentación al sistema administrativo al correr el tiempo  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )												
				61.- Se toma en cuenta la calidad de la información para lograr la rapidez con que se retroalimenta  S ( ) CS ( ) CN ( ) N ( )												

**P:** pertinente **NP:** no pertinente **A:** adecuado **I:** inadecuado

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE  
SERVICIOS A PERSONAS EN SEGUROS CARONI, S.A.**



El presente instrumento tiene como objetivo obtener información con relación a los indicadores del proceso administrativo en el departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A. atendiendo las siguientes instrucciones:

- a. Lea detenidamente cada ítem a responder.
- b. El cuestionario consta de 61 ítems que deberán ser respondidos en orden.
- c. La escala de valoración está compuesta por 4 opciones a respuestas, marcar con una equis (x) la opción de su preferencia. La escala está constituida por las siguientes alternativas: siempre (S), casi siempre (CS), casi nunca (CN), nunca (N).
- d. El cuestionario es confidencial. Por lo tanto, no existen respuestas correctas o incorrectas.

Toda la información que usted pueda suministrar será de gran utilidad para la investigación. Se le agradece de antemano su atención, disposición y tiempo.

<b>CUESTIONARIO</b>					
<b>N°</b>	<b>Ítems</b>	<b>Alternativas</b>			
	<b>En el proceso administrativo del Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A.</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
1	Se describe la actividad que desarrolla la empresa				
2	Está claramente definida la razón de ser de la empresa				
3	Están claramente determinadas las aspiraciones cuantitativas de la empresa				
4	Están claramente determinadas las aspiraciones cualitativas de la empresa				
5	Están definidas las ambiciones cualitativas básicas dentro de los planes				
6	Se emprenden acciones socio económicas dentro de los planes establecidos				
7	Existen aspiraciones que se establecen de forma permanente en el grupo social				
8	Están determinados los resultados que se esperan obtener de la planificación				
9	Los resultados esperados son alcanzables dentro de la empresa				
10	Los resultados se obtienen en un tiempo en específico				
11	Se establecen los cursos de acción que señalan la dirección a seguir				
12	Las estrategias indican el empleo general de los recursos así como los esfuerzos para lograr los objetivos				
13	Se dan las condiciones más ventajosas para el alcance de los objetivos				
14	Existen disposiciones que regulan la conducta que hay que seguir para la toma de decisiones				
15	Existen disposiciones que orientan hacia la toma de decisiones				
16	Estas disposiciones orientan acerca de actividades que se repiten				
17	Existen esquemas que establecen la secuencia de actividades específicas				
18	Los esquemas fijan el tiempo requerido de cada actividad				
19	Los esquemas sirven para alcanzar los objetivos				
20	Existen planes de todas las fases de actividad de la empresa				

<b>CUESTIONARIO</b>					
<b>N°</b>	<b>Ítems</b>	<b>Alternativas</b>			
	<b>En el proceso administrativo del Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A.</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
21	Los planes de acción están expresados en términos económicos (monetarios)				
22	Los planes deben ser debidamente comprobado				
23	El trabajo está separado en las actividades para realizar una función de mayor precisión				
24	El trabajo está delimitado en las actividades con mayor eficiencia				
25	La separación del trabajo en sus actividades da lugar a la especialización				
26	Se sincronizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr una oportunidad				
27	La sincronización de los esfuerzos permite la unidad en la consecución de los objetivos de la organización				
28	La sincronización de los recursos permite la rapidez en el desarrollo de los objetivos de la organización				
29	Se identifica cual es el problema que hay que resolver para no confundirlo con los colaterales				
30	Se determina el mayor número posible de alternativas de solución				
31	Se evalúan las diversas alternativas para elegir las que se adapten mejor al sistema				
32	Se eligen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones				
33	Los recursos se orientan hacia la ejecución de planes				
34	Se juntan los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas				
35	Existe una labor que permite la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos				
36	Existe una labor que facilite la obtención de los estándares esperados				
37	Existe una labor que facilite la obtención de los patrones esperados				
38	Se transmite información entre grupos sociales de la empresa				
39	Se recibe información de grupos sociales de la empresa				
40	Se interactúa a través de la transmisión de información				

<b>CUESTIONARIO</b>					
<b>N°</b>	<b>Ítems</b>	<b>Alternativas</b>			
	<b>En el proceso administrativo del Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A.</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
41	Se vigilan a los subordinados de forma efectiva				
42	Se guían a los empleados en sus actividades				
43	Se permite que las actividades se realicen adecuadamente				
44	Se identifican los estándares como una unidad de medida alcanzar				
45	Se identifica el estándar para representar el estado de ejecución deseado en su aplicación				
46	La identificación del estándar es una herramienta de medida que utiliza el administrador				
47	La medición de resultados se mide por la ejecución así como por los resultados obtenidos				
48	La medición de resultados se realiza mediante la aplicación de unidades de medida				
49	La medición de resultados debe estar establecida de acuerdo a los estándares establecidos				
50	Los resultados obtenidos compara luego de obtener la información				
51	La comparación es necesaria para confrontar los resultados medidos				
52	La comparación se debe realizar en relación con los estándares preestablecidos				
53	Se detectan las desviaciones del resultado de las comparaciones				
54	La detección de desviaciones deben determinar el desempeño real				
55	Las desviaciones deben detectarse para reportarse inmediatamente				
56	Se corrigen las desviaciones para integrarlas a los estándares				
57	La corrección antes de iniciarse debe identificar si la decisión es una causa				
58	Existe una función concreta que busca el control a través de una acción correctiva				
59	Existe la retroalimentación es básica en el proceso de control				
60	Se ajusta la retroalimentación al sistema administrativo al correr el tiempo				
61	Se toma en cuenta la calidad de la información para lograr la rapidez con que se retroalimenta				

## GLOSARIO

**MISIÓN Y VISIÓN:** Según los autores la misión es la que describe la actividad o función básica de producción o servicio que desarrolla la empresa y que es la razón de su existencia, expone a lo que se dedica la empresa. La visión está relacionada a un estado futuro, posible y deseable de la empresa que sirve para que se determinen aspiraciones cualitativas y cuantitativas. (Münch y García, 2012, p. 88).

**PROPÓSITOS:** En relación a este aspecto, los propósitos son las aspiraciones cualitativas básicas en el orden moral que mueve a emprender acciones de tipo socio económico y que se establecen en forma permanente o semipermanente en un grupo social. (Münch y García, 2012, p. 89).

### OBJETIVOS

De acuerdo a lo establecido, los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. (Münch y García, 2012, p. 92).

**ESTRATEGIAS:** En relación a este aspecto, las estrategias son cursos de acción general o alternativas que señalan la dirección por seguir, así como el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. (Münch y García, 2012, p. 95).

**POLÍTICAS:** En correspondencia a este punto, se consideran que las políticas son disposiciones del pensamiento administrativo que orientan o

regulan la conducta que hay que seguir en la toma de decisiones, acerca de acciones o actividades que se repiten una y otra vez dentro de una organización. (Münch y García, 2012, p. 107).

**PROGRAMAS:** De acuerdo con este concepto, los programas “son un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución”. (Münch y García, 2012, p. 110).

**PRESUPUESTOS:** En virtud de ellos, el presupuesto “es un plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresado en términos económicos (monetarios), justo con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan”. (Münch y García, 2012, p. 115).

**DIVISIÓN DEL TRABAJO:** Los autores plantean que la división del trabajo es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo. (Münch y García, 2012, p. 131).

**COORDINACIÓN:** De acuerdo con los autores, la coordinación es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez en el desarrollo y la consecución de los objetivos dentro de las organizaciones. (Münch y García, 2012, p. 138).

**TOMA DE DECISIONES:** A su vez, la toma de decisiones se define como

“una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas. Al tomar decisiones es necesario.” (Münch y García, 2012, p. 183).

(a) Identificar el problema: para tomar una decisión es básico identificar perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales. En esta etapa es posible auxiliarse de diversas fuentes de información, así como de la observación.

(b) Analizar el problema: una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.

(c) Evaluar las alternativas: consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar las ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevarlas a cabo de acuerdo con el marco específico de la organización.

(d) Elegir entre alternativas: una vez evaluadas las diversas alternativas, elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que reditue máximos beneficios, seleccionar además, dos o tres más para contar con estrategias laterales para casos fortuitos.

(e) Aplica la decisión: consiste en poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. Dicho plan comprenderá los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implementación de la decisión.

**INTEGRACIÓN:** Partiendo con los autores, la integración comprende la



función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. (Münch y García, 2012, p. 185).

**MOTIVACIÓN:** De acuerdo con los autores, la motivación “es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados”. (Münch y García, 2012, p. 186).

**COMUNICACIÓN:** Según los autores, la comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información de un grupo social. (Münch y García, 2012, p. 190).

**LIDERAZGO-SUPERVISIÓN:** La supervisión consiste “en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente”. (Münch y García, 2012, p. 195).

**IDENTIFICACIÓN DEL ESTÁNDAR:** Según los autores, “el administrador que identifica el estándar fue establecido y le va a servir como unidad de medida para evaluarlo. La identificación de los estándares representa el estado de ejecución deseado en su aplicación”. (Münch y García, 2012, p. 211).

**MEDICIÓN DE RESULTADOS:** Para los autores, este paso consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben definirse de acuerdo con los estándares. (Münch y García, 2012, p. 193).

**COMPARACIÓN:** Para los autores, una vez efectuada la medición y obtenida esta información, será necesaria comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos. (Münch y García, 2012, p. 212).

**DETECCIÓN DE DESVIACIONES:** Según los autores, el resultado de la comparación da la determinación de las desviaciones entre el desempeño real y el estándar, mismas que deben reportarse inmediatamente. (Münch y García, 2012, p. 213).

**CORRECCIÓN:** Los autores consideran que la utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares; asimismo, el tomar acción correctiva es función de carácter netamente ejecutivo; no obstante, antes de iniciarla, es de vital importancia reconocer si la desviación es un sistema o una causa. (Münch y García, 2012, p. 213).

**RETROALIMENTACIÓN:** De acuerdo con los autores, la retroalimentación es básica en el proceso de control, ya que a través de la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo. De la calidad de la información, depende del grado y rapidez con que se retroalimenta el sistema. (Münch y García, 2012, p. 213).



## **ANEXO B**

---

# **CUESTIONARIO DEFINITIVO**

<b>CUESTIONARIO</b>					
<b>N°</b>	<b>Ítems</b>	<b>Alternativas</b>			
	<b>En el proceso administrativo del Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A.</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
1	Se describe la actividad que desarrolla la empresa				
2	Está claramente definida la razón de ser de la empresa				
3	Están claramente determinadas las aspiraciones cuantitativas de la empresa				
4	Están claramente determinadas las aspiraciones cualitativas de la empresa				
5	Están definidas las ambiciones cualitativas básicas dentro de los planes				
6	Se emprenden acciones socioeconómicas dentro de los planes establecidos				
7	Existen aspiraciones que se establecen de forma permanente en el grupo social				
8	Están determinados los resultados que se esperan obtener de la planificación				
9	Los resultados esperados son alcanzables dentro de la empresa				
10	Los resultados se obtienen en un tiempo en específico				
11	Se establecen los cursos de acción que señalan la dirección a seguir				
12	Las estrategias indican el empleo general de los recursos así como los esfuerzos para lograr los objetivos				
13	Se señalan las condiciones más ventajosas para el alcance de los objetivos				
14	Existen disposiciones que regulan la conducta que hay que seguir para la toma de decisiones				
15	Existen disposiciones que orientan hacia la toma de decisiones				
16	Existen disposiciones que orientan acerca de actividades que se repiten				
17	Existen esquemas que establecen la secuencia de actividades específicas				
18	Los esquemas fijan el tiempo requerido de cada actividad				
19	Los esquemas sirven para alcanzar los objetivos				
20	Existen planes de todas las fases de actividad del departamento				

<b>CUESTIONARIO</b>					
<b>N°</b>	<b>Ítems</b>	<b>Alternativas</b>			
	<b>En el proceso administrativo del Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A.</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
21	Los planes de acción están expresados en términos económicos (monetarios)				
22	Los planes deben ser debidamente comprobado				
23	El trabajo está separado en las actividades para realizar una función de mayor precisión				
24	El trabajo está delimitado en las actividades con mayor eficiencia				
25	La separación del trabajo en sus actividades da lugar a la especialización				
26	Se sincronizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr una oportunidad				
27	La sincronización de los esfuerzos permite la unidad en la consecución de los objetivos de la organización				
28	La sincronización de los recursos permite la rapidez en el desarrollo de los objetivos de la organización				
29	Se identifica cual es el problema que hay que resolver para no confundirlo con los colaterales				
30	Se determina el mayor número posible de alternativas de solución				
31	Se evalúan las diversas alternativas para elegir las que se adapten mejor al sistema				
32	Se eligen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones				
33	Se obtienen los recursos para la ejecución de planes				
34	Se juntan los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas				
35	Existe una actitud de entusiasmo que permite la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos				
36	Existe una labor estimulante que facilite la obtención de los estándares esperados				
37	Existe una labor que facilite la satisfacción de los trabajadores				
38	Se transmite información entre grupos sociales de la empresa				
39	Se recibe información de grupos sociales de la empresa				
40	Se interactúa a través de la transmisión de información				

<b>CUESTIONARIO</b>					
<b>N°</b>	<b>Ítems</b>	<b>Alternativas</b>			
	<b>En el proceso administrativo del Departamento de Servicios a Personas en Seguros Caroní, S.A.</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
41	Se vigilan a los subordinados de forma efectiva				
42	Se guían a los empleados en sus actividades				
43	Se permite que las actividades se realicen adecuadamente				
44	Se identifican los estándares como una unidad de medida alcanzar				
45	Se identifica el estándar para representar el estado de ejecución deseado en su aplicación				
46	La identificación del estándar es una herramienta de medida que utiliza el administrador				
47	En la medición de resultados se miden los resultados obtenidos				
48	La medición de resultados se realiza mediante la aplicación de unidades de medida				
49	La medición de resultados está establecida de acuerdo a los estándares establecidos				
50	Los resultados obtenidos se comparan luego de obtener la información				
51	La comparación es necesaria para confrontar los resultados medidos				
52	La comparación se realiza en relación con los estándares preestablecidos				
53	Se detectan las desviaciones del resultado de las comparaciones				
54	La detección de desviaciones deben determinar el desempeño real				
55	Las desviaciones deben detectarse para reportarse inmediatamente				
56	Se corrigen las desviaciones para integrarlas a los estándares				
57	La corrección antes de iniciarse debe identificar si la decisión es una causa				
58	Existe una función concreta que busca el control a través de una acción correctiva				
59	Existe la retroalimentación básica en el proceso de control				
60	Se ajusta la retroalimentación al sistema administrativo al correr el tiempo				
61	Se toma en cuenta la calidad de la información para lograr la rapidez con que se retroalimenta				



## ANEXO C

---

# MATRÍZ DE TABULACIÓN





