

“Año del buen servicio al ciudadano”

UNIVERSIDAD NACIONAL

"HERMILIO VALDIZÁN"



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
E.P. DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

TESIS

**LA ADMINISTRACIÓN MODERNA COMO
HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA
ORGANIZAR CON ÉXITO UNA EMPRESA DE
RADIODIFUSIÓN DE LA CIUDAD DE
HUÁNUCO - 2017**

Tesis para optar el Título
Profesional de Licenciado en
Administración.

TESISTA:

Bach. **VARA PASQUEL, SILVER SALEM**

ASESOR:

Dr. **RODOLFO A. VALDIVIESO ECHEVARRIA**

**HUÁNUCO - PERÚ
2017**

DEDICATORIA

A mis padres, hermanos y familiares por ser fuente de mi inspiración, por hacerme sentir una persona afortunada, brindándome su amor y apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

Por la sabiduría y bendiciones recibidas, por el esfuerzo ofrecido hacia mi formación profesional, y por el apoyo brindado a la presente investigación agradezco:

- A Jehová mi único Dios verdadero, por ser la inspiración que me guía hacia el camino de la verdad, la superación y la fe.
- A mi alma mater la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, por ser el claustro que me permitió formarme profesionalmente y darme las facilidades para realizar ésta investigación.
- A las autoridades de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo, por contribuir en la realización del presente trabajo de investigación.
- A los docentes: Dr. Pablo Walter Meneses Jara, Dr. Carlos Bustamante Ochoa, Dr. Quintidiano Napoleón Céspedes Galarza, Dr. Jorge Ernesto Romero Vela, Dr. David Julio Martel Zevallos, Dr. Humberto Benancio Valdivia, Dr. Amancio Rodolfo Valdivieso Echevarría, Dr. Aurelio Simón Rosas, Dr. Roger Céspedes Revelo, Mg. Auberto Oliveros Dávila, Mg. Reiter Lozano Dávila, Ing. Niker Jhon Salinas Alejandro, y Mg. Wilmer Fausto Ramos Giles, por su comprensión y educación brindado durante mi formación académica.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado: “LA ADMINISTRACIÓN MODERNA COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA ORGANIZAR CON ÉXITO UNA EMPRESA DE RADIODIFUSIÓN DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO - 2017”, se desarrolló con el objetivo de determinar la manera en que la administración como ciencia técnica puede incidir en el plano estratégico para mejorar la gestión de las empresas de radiodifusión en la ciudad de Huánuco, así como también para conocer la realidad de este sector empresarial y cómo son gestionados.

Es sin duda muy importante la aplicación de las principales teorías, paradigmas y principios que se estudian en la administración para lograr los resultados esperados en las empresas, en especial en este caso en las empresas de radiodifusión por su preponderancia que tiene para el desarrollo de la ciudad como eje empresarial y como líderes de opinión que generan estos medios.

En la presente investigación se trató los principales procesos de la administración como es: la planificación, la organización, la dirección y el control, dentro de ello se abordó las capacitaciones al personal, el estudio de mercado, el plan de negocio, la planificación estratégica, el organigrama, la delegación de funciones, la capacitación al personal, la supervisión y la evaluación de los colaboradores. De la misma forma si sus empresas cuentan con puntos de venta, con agentes de venta y si finalmente realizan campañas o promociones de venta.

Con todos los resultados se pudo determinar la relación de la variable de estudio. Concluyéndose el presente estudio con la presentación de las conclusiones, sugerencias, bibliografía y anexos.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	Pág

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema	8
1.2. Formulación del problema.....	10
1.2.1. Problema general.....	10
1.2.2. Problemas específicos	10
1.3. Objetivos de investigación	11
1.3.1. Objetivo general	11
1.3.2. Objetivos específicos.....	11
1.4. Hipótesis.	11
1.5. Justificación de la investigación	11
1.6. Limitaciones	12
1.7. Viabilidad	12

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación	14
A. A nivel internacional:	14
B. A nivel nacional:	14
C. A nivel local:.....	14
2.2. Bases teóricas	15
2.2.1. Administración	15
2.2.2. Funciones de la Administración	16
2.2.3. Gerentes	17
2.2.4. Roles Gerenciales	19
2.2.5. Habilidades gerenciales	20
2.2.6. Organización.	22
2.2.7. Universalidad de la administración.....	23
2.2.8. La necesidad de mejorar la calidad del servicio con eficiencia, eficacia y competitividad.....	24
2.2.9. Necesidad del empleo de la Administración Científica	25
Tendencias Administrativas.....	25
2.2.10. Tres estrategias competitivas genéricas	26
A. Liderazgo en costos.....	26
B. Diferenciación	27
C. Enfoque.....	28
2.2.11. La Administración estratégica en la pequeña y mediana empresa	28

2.3. Definición de términos básicos	31
A. Coordinar.....	31
B. Controlar.....	31
C. Dirigir.....	31
D. Efectividad.....	31
E. Eficacia.....	31
F. Eficiencia	31
G. Estrategia.....	31
H. Estratégico	31
I. Gestión	31
J. Organizar	31
K. Planear	31
L. Radiodifusión	31
LL. Mercadotecnia	31

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1. Nivel y Tipo de Investigación	32
3.1.1. Nivel de Investigación	32
3.1.2. Tipo de investigación.	32
A. Por su finalidad.	32
B. Por el alcance temporal.	32
C. Por su amplitud.....	32
D. Por su profundidad.	32
E. Por su fuente.	32
F. Por su carácter.....	33
G. Por su naturaleza.	33
H. Por su marco.	33
I. Por los estudios a los que se dan lugar.	33
J. Por el objeto.	33
3.2. Diseño de la investigación.	33
3.3. Población y muestra	34
3.1. Población	34
3.2. Muestra	34
3.3. Tipo de selección	34
3.4. Tipo de exclusión	34
3.4. Operacionalización de la variable de investigación	34
3.5. Técnicas e instrumentos	35
3.6. Técnicas para el procesamiento de la información	36

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. Presentación de los resultados.....	37
A. Cuadro 01.....	37
B. Cuadro 02.....	49

C. Cuadro 03.....	66
4.2. FIGURAS	66
A. Figuras Cuadro 01	66
B. Figuras Cuadro 02.....	67
C. Figuras Cuadro 03.....	68

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN	73
-----------------	----

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	75
6.1. Conclusiones	75
6.2. Sugerencias	77

CAPÍTULO VII

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	79
----------------------------------	----

ANEXOS	80
--------------	----

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La ciudad de Huánuco, es una urbe que como muchas ciudades de provincia que con el correr de los años han crecido notablemente, donde se ha incrementado la población así como las necesidades de contar con más bienes y servicios y entre ellas los medios de información y/o entretenimiento como los negocios dedicados al rubro de la radiodifusión, negocios que se han incrementado notablemente y donde es necesario ser competitivo para permanecer en el mercado como negocios rentables. Por ello el presente trabajo de investigación está orientado a realizar la medición del impacto que se puede lograr al utilizar las concepciones de la administración como herramienta, técnica y científica para empresas de radiodifusión de la ciudad de Huánuco.

De acuerdo a la página oficial del Ministerio de Transportes y Comunicaciones las señales asignadas y autorizadas para la ciudad de Huánuco suman en total 24, de las cuales 21 están constituidas con personería entre Jurídicas y naturales, pero a esto se suman los negocios informales de radiodifusión que son en suma una cantidad similar a las formalizadas, de las cuales del total de negocios de radiodifusión solo 5 se mantienen con programación local comercial.

La presente investigación utilizó como muestra al total de las radios que realizan programación local, por ser empresas que de alguna manera aplican cierto tipo de organización, y excluye a: negocios que por tratarse de señales repetidoras no se constituyen como organización por su naturaleza de filiales de empresas de la ciudad de Lima y a las emisoras culturales que no son de carácter lucrativo, haciendo que exista la necesidad de implementar un modelo de gestión y administración adecuado y organizado que garantice la rentabilidad y permanencia de las empresas de radiodifusión como organizaciones empresariales.

La tesis "La Administración moderna como herramienta estratégica para organizar con éxito una empresa de radiodifusión de la ciudad de Huánuco - 2017" es una Investigación que desarrolla diversos aspectos de la teoría

de las Ciencias Administrativas, para mejorar la perspectiva empresarial de los negocios de este rubro, por lo que nos enfocaremos básicamente en analizar y medir el nivel del uso de las funciones administrativas como herramientas y concepciones de la administración como especialidad profesional, la misma que permitirá a los profesionales y dueños de negocios de radiodifusión contar un referente en el manejo administrativo de este tipo de empresas que son muy particulares por la singularidad de su línea.

Actualmente, los dueños de negocios de radiodifusión en la ciudad de Huánuco por el poco conocimiento de las teorías administrativas vienen conduciendo los negocios empíricamente obviando los principios de la organización situación que los ha conducido en algunos casos al fracaso; no cuentan con trabajadores con régimen laboral, en algunos casos han llegado a despedir trabajadores, no cuentan con departamentos ni organigramas y hay casos donde los conducen unipersonalmente. Por lo que con el presente estudio nos permitirá determinar cuan eficiente resulta la utilización y/o aplicación de las funciones administrativas para facilitar los procesos de la gestión empresarial, así como mejorar la productividad y rentabilidad de los negocios de radiodifusión de la ciudad de Huánuco.

Las empresas de radiodifusión en la ciudad de Huánuco por su cantidad tiene una buena oportunidad laboral para los licenciados en ciencias administrativas, pero que a la fecha, no se hace efectiva esta demanda laboral, así mismo por el desconocimiento del manejo de este tipo de empresas no están cumpliendo con el rol social y la finalidad de la empresa que es la de generar otros puestos de trabajo para los profesionales de la población. Las empresas de radiodifusión no son rentables por qué no se proyectan empresarialmente. No tienen organización no cuentan con planes de corto mediano y largo plazo no aplican conocimientos administrativos y son manejados como “negocios simples”. Como consecuencia no son sujetos de crédito. La estructura organizacional de una empresa radiodifusora, se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados y entre empleados y

empleados. Donde los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente por funciones y se pueda aplicar efectivamente los elementos de planeación organización, dirección, y control. .

La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones. Por ejemplo, una organización dividida por funciones puede tener departamentos para producción, mercadotecnia y ventas. Al no aplicar la empresa las funciones administrativas, el negocio es más vulnerable ante las diferentes amenazas de su entorno, por lo que se plantea el siguiente problema

1.2 Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo influyen las funciones administrativas como herramientas estratégicas en la organización de una empresa de radiodifusión de la ciudad de Huánuco en el año 2017?

1.2.2. Problemas específicos

¿Cómo es la Planificación como herramienta estratégica en la organización de una empresa de radiodifusión de la ciudad de Huánuco?

¿Cómo es la Organización como herramienta estratégica en la organización de una empresa de radiodifusión de la ciudad de Huánuco?

¿Cómo es la Dirección como herramienta estratégica en la organización de una empresa de radiodifusión de la ciudad de Huánuco?

¿Cómo es el Control como herramienta estratégica en la organización de una empresa de radiodifusión de la ciudad de Huánuco?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Reconocer a las funciones Administrativas como herramientas estratégicas para organizar con éxito una empresa de radiodifusión de la ciudad de Huánuco.

1.3.2. Objetivos específicos

- Conocer la Planificación como función administrativa y herramienta estratégica en la organización de una empresa de radiodifusión de la ciudad de Huánuco.
- Determinar que la función administrativa Organización, es una herramienta estratégica para gestionar con éxito una empresa de radiodifusión en la ciudad de Huánuco.
- Identificar la función administrativa Dirección es una herramienta estratégica para organizar con éxito una empresa de radiodifusión en la ciudad de Huánuco.
- Determinar que la función administrativa Control, es una herramienta estratégica para organizar con éxito una empresa de radiodifusión en la ciudad de Huánuco.

1.4. Hipótesis

Dado que el alcance de la investigación es descriptivo (Sampieri, 2010) y esta no pronostica un hecho o dato, el presente trabajo no plantea hipótesis

1.5. Justificación

La Investigación se realizó con la participación de los administradores de empresas de radiodifusión de la ciudad de Huánuco a quienes se les practico una serie de preguntas a través de encuestas y se estudió su comportamiento en la empresa en el manejo organizativo con la finalidad de recopilar información sobre cómo se gestiona una empresa de radiodifusión y si se hace uso de las funciones administrativas.

Esta investigación coadyuvará a mejorar las gestiones en el manejo de las empresas de radio difusión a través de la capacitación y asistencia técnica a los dueños y administradores de los negocios con el objetivo de mejorar la organización y administración de las empresas en mención ya que en la ciudad de Huánuco el 100% de los administradores de las empresas de radiodifusión solo llevan a cabo la función de la dirección.

El resultado de la investigación puede ser utilizado como marco teórico para mejorar las capacidades de gestión de los profesionales interesados en dirigir empresas de esta línea; estudiantes, empresarios, profesionales y para los dueños de las empresas de radiodifusión de la ciudad de Huánuco que ya existen y de las que están por abrirse.

Las funciones administrativas deben ser implementadas en su total magnitud; la Planificación, la Organización, la Dirección y el Control para obtener una gestión con éxito que con lleve a incrementar la oportunidad laboral directa para los profesionales que asuman la dirección de este tipo de empresas, así como indirectamente para técnicos y profesionales de otras carreras.

1.6. Limitaciones

- Son escasos los estudios sobre el manejo administrativo como especialidad en empresas de radio difusión
- La información sobre gestión de empresas de radiodifusión en bibliografía física es escasa por lo que se recurrió a buscar información virtual encontrándose aportes en blogs y monografías de estudiantes y como no es tan precisa ni exacta la información se tuvo que hacer un mayor esfuerzo de investigación

1.7. Viabilidad

- Los encuestados fueron los propietarios y administradores de las empresas de radiodifusión quienes se mostraron interesados en brindar información dado la importancia de la investigación.
- Se cuenta con bibliografía pertinente para el marco teórico.

- Los recursos económicos necesarios para la realización de la investigación están cubiertos por un fondo destinado para la misma.
- El investigador cuenta con la disponibilidad necesaria para realizar el estudio de la presente investigación.
- El tiempo de la investigación se desarrolló en 4 meses
- La muestra, los administradores de empresas de radiodifusión (cantidad de encuestados) facilita la Investigación.
- el acceso a los encuestados no tiene mayor dificultad de ubicación por que se encuentran en la misma ciudad de Huánuco situación que facilitó la recolección de la información.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Nacional:

- Edgar Rolando Bardales, Díaz Jorge Arturo Benites Herrera, Julio César Castañeda Zegarra, Victoria Mercedes Ruiz Navarro
Planeamiento Estratégico del sector radio en el Perú - Surco -
Noviembre de 2012
Tesis para obtener el grado de Magister en "**Administración estratégica de empresas**" otorgado por la pontificia Universidad Católica del Perú.
Esta tesis se basa en la "administración estratégica" para alcanzar la visión propuesta para el año 2020, en la cual la industria radiofónica del Perú sea reconocida como el sector líder de los medios de comunicación en el país.

Local:

- Samaniego Duran.
"La empresa comercial y su incidencia en el desarrollo socioeconómico de Huánuco" - 1996
Tesis para optar el título profesional de licenciado en Administración otorgado por la Universidad Hermilio Valdizan Medrano de Huánuco
La tesis explica la necesidad de reorientar el manejo empresarial de los negocios administrados empíricamente a través de una reingeniería y con la utilización de las concepciones modernas de las ciencias administrativas, para el logro de los objetivos y metas.
- Chorata Rivera, Erica Cecilia, Díaz Romero Oscar Alberto.
"Factores que condicionan el éxito empresarial de Comercial Rivera 2009" - 2011
Tesis para optar el título profesional de licenciado en Administración otorgado por la Universidad Hermilio Valdizan Medrano de Huanuco
La tesis explica la influencia directa y significativa que tuvo los factores de marketing en el éxito empresarial de comercial Rivera en el 2009.

- Bethzabe Barrueta Vílchez

"Gestión empresarial y el desarrollo de las micro y pequeña empresas del distrito de Huánuco - 2011" -2011

Tesis para optar el título profesional de licenciado en Administración otorgado por la Universidad Hermilio Valdizan Medrano de Huánuco
La investigación asocia directamente el desarrollo de las micro y pequeñas empresas del distrito de Huánuco con la gestión empresarial que utiliza las técnicas de las ciencias administrativas para el logro de los objetivos y metas.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Administración

Con respecto al tema Robbins y Coulter nos detallan lo siguiente:

“La administración es universalmente necesaria en todas las organizaciones, por lo que necesitamos encontrar nuevas vías para mejorar la forma de administrarlas. ¿Por qué? Porque interactuamos con ellas cada día. ¿Se siente frustrado cuando desperdicia dos horas en una oficina de gobierno para renovar su licencia de manejo? ¿Se irrita cuando ningún vendedor de una tienda minorista parece interesado en ayudarlo? ¿Le resulta molesto cuando llama a una aerolínea en tres ocasiones y los representantes de ventas le cotizan tres diferentes precios para el mismo vuelo? Éstos son ejemplos de problemas creados por una mala administración. Las organizaciones bien administradas, generan una cartera de clientes leales, crecen y prosperan. Aquellas que son mal administradas se enfrentan a la pérdida de clientes y de utilidad es. Al estudiar administración, podrá reconocer y apoyar una buena administración, ya sea en una organización con la que simplemente interactúa o en una organización en la que trabaja”¹.

Con respecto al tema Hernández y Rodríguez S. nos detallan lo siguiente:

¹ Robbins Stephen P. & Coulter, M. (2010). *Administración (10ª ed.)*. México, D.F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. pp. 565.

“Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismos sociales”².

“...la administración como ciencia o técnica se centra en el diseño interno de la empresa, de sus estructuras, procedimientos y sistemas de información para planear, organizar, dirigir y controlar sus recursos y sus procesos, la gerencia implica, además, la comprensión del entorno, la conceptualización de la función de la empresa en el mercado y la gestión para lograr resultados en el contexto en que opera o desea competir”³.

2.2.2. Funciones de la administración

Con respecto al tema Robbins y Coulter nos detallan lo siguiente:

“De acuerdo con el enfoque de las funciones, los gerentes realizan ciertas actividades o funciones mientras coordinan eficiente y eficazmente el trabajo de otros. ¿Cuáles son estas funciones? A principios del siglo veinte, Henri Fayol, un empresario francés, propuso por primera vez que todos los gerentes ejecutan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar? Hoy en día estas funciones se han resumido a cuatro: planeación, organización, dirección y control. Veamos brevemente cada una de estas funciones. Si no tiene un destino específico en mente, entonces bastará cualquier camino. Sin embargo, si quiere llegar a algún lado en particular, necesita planear la mejor ruta para llegar ahí. Como una organización existe con el fin de lograr algún propósito en particular, alguien debe definir dicho propósito y los medios para lograrlo. La administración es

² Hernández y Rodríguez S. (2011). *Introducción a la Administración* (5ª ed.). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. de México, S.A. de C.V. pp. 482.

³ Hernández y Rodríguez S. (2011). *Introducción a la Administración* (5ª ed.). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. de México, S.A. de C.V. pp. 482.

ese alguien. Como los gerentes se ocupan de la **planeación**, definen objetivos, establecen estrategias para lograrlos y desarrollan planes para integrar y coordinar las actividades.

Los gerentes también son responsables de acordar y estructurar el trabajo para cumplir con las metas de la empresa. A esta función la llamamos **organización**. Cuando los gerentes organizan, definen las tareas por realizar, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán, quién le reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones.

Toda empresa cuenta con personal, y el trabajo de un gerente es trabajar con personas y a través de ellas cumplir con los objetivos. Ésta es la función de **dirección**. Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver conflictos en los grupos de trabajo, influyen en los individuos o equipos cuando trabajan, seleccionan el canal de comunicación más efectivo o lidian de cualquier forma con asuntos relacionados con el comportamiento del personal, están dirigiendo.

La función final de la administración es el **control**. Una vez que los objetivos y planes están establecidos (planeación), las tareas y acuerdos estructurales dispuestos (organización), y la gente contratada, entrenada y motivada (dirección), debe haber alguna evaluación para ver si las cosas marchan según lo planeado. Para asegurarse de que los objetivos se están cumpliendo y que el trabajo se está llevando a cabo como debe ser, los gerentes deben dar seguimiento y evaluar el rendimiento. El rendimiento real debe compararse con los objetivos establecidos. Si dichos objetivos no se están logrando, es trabajo del gerente reajustar el trabajo”⁴.

2.2.3. Gerentes

Según Hernández y Rodríguez S.:

“El gerente es el elemento dinámico y vivificante de todo negocio. Sin su capacidad ejecutiva los ‘recursos de la producción’ siguen siendo recursos y no se convierten nunca en producción.

⁴ Robbins Stephen P. & Coulter, M. (2010). *Administración (10ª ed.)*. México, D.F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. pp. 565.

En un sistema económico de competencia, sobre todo, la calidad y el desempeño de los gerentes determinan el éxito de un negocio, y más aún su supervivencia, porque constituyen la única ventaja que puede tener una empresa”⁵.

Mientras que Robbins y Coulter lo define:

“Un gerente es alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para que se logren los objetivos de la organización.

El trabajo de un gerente no tiene que ver con logros personales, sino con ayudar a otros a realizar su trabajo. Esto puede significar la coordinación del trabajo de un departamento o supervisar a una sola persona. Podría involucrar la coordinación de las actividades de un equipo de personas de distintos departamentos o incluso de personas ajenas a la organización, como empleados temporales o empleados que trabajan con proveedores de la organización. También tenga presente que los gerentes pueden realizar labores no relacionadas con coordinar y supervisar el trabajo de otros. Por ejemplo, un supervisor de reclamaciones de seguros también puede procesar las reclamaciones además de coordinar las actividades laborales de otros empleados de reclamaciones...los gerentes de primera línea dirigen el trabajo del personal que por lo general está involucrado con la producción de la organización o con el servicio a los clientes de la empresa. Los gerentes de primera línea con frecuencia se conocen como supervisores pero también pueden recibir el nombre de gerentes de turno, gerentes de distrito, gerentes de departamento o gerentes de oficina. Los gerentes de nivel medio son aquellos que se encuentran entre el nivel más bajo y el más alto de la organización. Estos gerentes dirigen el trabajo de los gerentes de primera línea y pueden ostentar títulos como gerente regional, líder de proyecto, gerente de tienda o gerente de división. En los niveles superiores de la organización se encuentran los gerentes de nivel alto, quienes son responsables de tomar las decisiones de la empresa y de establecer los planes y objetivos que afectan a toda la organización. Estos

⁵ Hernández y Rodríguez S. (2011). *Introducción a la Administración (5ª ed.)*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. de México, S.A. de C.V. pp. 482.

individuos por lo general se conocen como vicepresidente ejecutivo, presidente, director administrativo, director de operaciones, director ejecutivo o también como CEO”⁶.

Niveles Gerenciales



Fuentes: De Robbins Stephen P. & Coulter, M. (2010). Administración

2.2.4. Roles gerenciales

Según Robbins y Coulter lo define:

“El término roles gerenciales se refiere a acciones o comportamientos específicos que se esperan de un gerente. (Piense en los diferentes roles que desempeña como estudiante, empleado, miembro de una organización estudiantil, voluntario, hermano, etc., y en las distintas cosas que se esperan de usted en estos roles).

...están agrupados en torno a relaciones interpersonales, la transferencia de información y la toma de decisiones.

Los **roles interpersonales** son aquellos que involucran personas (subordinados y personas ajenas a la organización) y otros deberes que son de naturaleza ceremonial y simbólica. Los tres roles interpersonales son representante, líder y enlace. Los roles informativos involucran reunir, recibir y transmitir información. Los tres roles informativos son monitor, difusor y portavoz. Por último, los roles decisivos conllevan la toma de decisiones o elecciones. Los cuatro roles decisivos son emprendedor, manejador de problemas, asignador de recursos y negociador.

⁶ Robbins Stephen P. & Coulter, M. (2010). Administración (10ª ed.). México, D.F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. pp. 565.

Como los gerentes desempeñan estos roles, Mintzberg propuso que sus actividades incluían tanto la reflexión (razonamiento) como la acción (ejecución).

Varios estudios posteriores han demostrado la validez de las categorías de roles de Mintzberg, y las pruebas en general apoyan la idea de que los gerentes, sin importar el tipo de organización o nivel en la organización, desempeñan roles parecidos.

Sin embargo, el énfasis que los gerentes dan a los diferentes roles parece cambiar con el nivel en la organización. En niveles más altos de la empresa, los roles de difusor, representante, negociador, enlace y portavoz son más importantes, mientras que el rol de líder (como Mintzberg lo definió) es más importante para los gerentes de menor nivel que para los de nivel medio o alto.

¿Entonces cuál enfoque es mejor, el de funciones o el de roles? Aunque cada uno describe lo que hacen los gerentes, el enfoque de funciones parece ser la mejor forma de describir el trabajo de un gerente. "Las funciones clásicas proporcionan métodos claros y discretos para clasificar las miles de actividades que realizan los gerentes y las técnicas que utilizan en términos de las funciones que llevan a cabo para lograr los objetivos "Y" Sin embargo, el enfoque de roles de Mintzberg ofrece otra visión con respecto al trabajo de un gerente" ⁷.

2.2.5. Habilidades gerenciales

Según Robbins y Coulter lo define:

“¿Qué tipo de habilidades necesitan los gerentes? Roben L. Katz desarrolló un enfoque para describir las habilidades gerenciales; concluyó que los gerentes necesitan tres habilidades básicas: técnicas, humanas y conceptuales... Las **habilidades técnicas** son el conocimiento específico del trabajo y las técnicas necesarias para realizar competentemente las tareas laborales. Estas habilidades suelen ser más importante en el caso de los gerentes de primera línea, ya que por lo general manejan empleados que utilizan herramientas y técnicas

⁷ Robbins Stephen P. & Coulter, M. (2010). *Administración (10ª ed.)*. México, D.F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. pp. 565.

para manufacturar los productos de la empresa o para dar servicio a los clientes.

Con frecuencia, los empleados con excelentes habilidades técnicas son promovidos a posiciones de gerentes de primera línea. Por ejemplo, Mark Ryan de Verizon Communications maneja aproximadamente 100 técnicos que dan servicio a medio millón de clientes de la empresa. Sin embargo, antes de convertirse en gerente, Ryan era un técnico de telefonía. Ryan dice que "el lado técnico del negocio es importante, pero el manejo de las personas y el reconocimiento de la gente que hace un trabajo excepcional es lo que nos [Verizon] va a llevar al éxito". Ryan es un gerente que tiene habilidades técnicas y que también reconoce la importancia de las **habilidades humanas**, las cuales involucran la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto de manera individual como en grupo. Debido a que todos los gerentes tienen que ver con personas, estas habilidades son igualmente importantes en todos los niveles de la administración. Los gerentes con buenas habilidades humanas obtienen lo mejor de su gente. Ellos saben cómo comunicarse, motivar, dirigir e inspirar entusiasmo y confianza, Por último, las **habilidades conceptuales** son las habilidades que los gerentes utilizan para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas. A través de estas habilidades, los gerentes ven la organización como un todo, comprenden la relación entre diversas subunidades y visualizan cómo encaja la organización en su entorno general. Estas habilidades son las más importantes para gerentes de alto nivel"⁸.

Habilidades y Niveles Gerenciales



Fuentes: De Robbins Stephen P. & Coulter, M. (2010). Administración

⁸ Robbins Stephen P. & Coulter, M. (2010). Administración (10ª ed.). México, D.F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. pp. 565.

2.2.6. Organización

Según Hernández y Rodríguez S.:

“La necesidad de organización de los seres humanos es el origen de la administración, la cual se entiende como un acto de coordinación humana individual y grupal para alcanzar objetivos”⁹.

Según Robbins y Coulter lo define:

“Los gerentes trabajan en organizaciones. Pero, ¿qué es una organización? Es un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico. Su escuela o universidad es una organización; también lo son las fraternidades y hermandades, departamentos de gobierno, iglesias, Amazon.com, la tienda de videos de su vecindario, United Way, el equipo de béisbol Colorado Rockies y la Clínica Mayo.

Primero, una organización tiene un propósito definido. Este propósito generalmente se expresa a través de objetivos que la organización espera cumplir. Segundo, cada organización está formada por personas. Cuenta con ellas para realizar el trabajo necesario para que la organización logre sus metas. Tercero, todas las organizaciones crean una estructura deliberada dentro de la cual los miembros realizan su trabajo. Esa estructura puede ser abierta y flexible, sin deberes laborales específicos o un estricto apego a acuerdos de trabajo explícitos. Por ejemplo, en Google la mayoría de los grandes proyectos, de los cuales cientos se realizan al mismo tiempo, son llevados a cabo por pequeños equipos de empleados que se forman en un instante y completan el trabajo rápidamente.

O la estructura puede ser más tradicional, como la de Procter & Gamble o General Motors, con reglas, normas, descripciones de funciones claramente definidas y algunos miembros identificados como "jefes", quienes tienen autoridad sobre otros miembros.

Muchas de las organizaciones actuales están estructuradas de forma más parecida a Google, con acuerdos laborales flexibles, equipos de trabajo, sistemas abiertos de comunicación y alianzas de proveedores.

En estas organizaciones el trabajo se define en términos de tareas por

⁹ Hernández y Rodríguez S. (2011). *Introducción a la Administración (5ª ed.)*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. de México, S.A. de C.V. pp. 482.

realizar. Y los días hábiles no tienen límite de tiempo ya que el trabajo puede hacerse, y se hace, en cualquier parte y a cualquier hora. Sin embargo, sin importar el tipo de enfoque que utilice una organización, se necesita cierta estructura deliberada para que el trabajo pueda realizarse eficiente y eficazmente”¹⁰.

2.2.7. Universalidad de la administración

Según Hernández y Rodríguez S.:

“Fayol señaló, de manera enfática, que la administración, sus principios, procesos y técnicas tienen aplicación universal; es decir, no importa el tipo de organismo o empresa (pública o privada) ni el tamaño, país o actividad, en todas es posible aplicar los principios y procesos administrativos que se verán a continuación. Sentenció que en el hogar, los negocios y el gobierno se requieren de la administración... Otra de las grandes contribuciones de Fayol fue demostrar que la administración debía enseñarse en escuelas secundarias o preparatorias, universidades y en todo tipo de profesión, incluyendo cursos en todas las carreras universitarias, porque toda persona requiere de ella, y es algo que se está haciendo realidad en el siglo xxi. Los países subdesarrollados lo son porque en buena medida están subadministrados. En forma generalizada, es importante enseñar a los habitantes de un país a organizarse para producir más y mejor”¹¹.

Según Robbins y Coulter lo define:

“¿Exactamente qué tan universal es la necesidad de la administración para las organizaciones? Podemos decir con absoluta certeza que la administración es necesaria en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos los niveles y en todas las áreas de trabajo, sin importar dónde se localicen. A esto se le conoce como la universalidad de la administración. En todas estas organizaciones los gerentes deben planear, organizar, dirigir y controlar. Sin embargo, eso no quiere decir que la administración

¹⁰ Robbins Stephen P. & Coulter, M. (2010). *Administración (10ª ed.)*. México, D.F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. pp. 565.

¹¹ Hernández y Rodríguez S. (2011). *Introducción a la Administración (5ª ed.)*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. de México, S.A. de C.V. pp. 482.

se haga de la misma manera. Lo que hace un supervisor en las instalaciones de prueba de aplicaciones de software en Microsoft comparado con lo que hace el presidente de Microsoft es cuestión de grado y énfasis, no de función. Debido a que ambos son gerentes, los dos planean, organizan, dirigen y controlan, aunque qué tanto hacen y cómo lo hacen es diferente.

La administración es universalmente necesaria en todas las organizaciones, por lo que necesitamos encontrar nuevas vías para mejorar la forma de administrarlas. ¿Por qué? Porque interactuamos con ellas cada día. ¿Se siente frustrado cuando desperdicia dos horas en una oficina de gobierno para renovar su licencia de manejo? ¿Se irrita cuando ningún vendedor de una tienda minorista parece interesado en ayudarlo? ¿Le resulta molesto cuando llama a una aerolínea en tres ocasiones y los representantes de ventas le cotizan tres diferentes precios para el mismo vuelo? Éstos son ejemplos de problemas creados por una mala administración. Las organizaciones bien administradas, y le daremos muchos ejemplos de ellas a lo largo del libro, generan una cartera de clientes leales, crecen y prosperan. Aquellas que son mal administradas se enfrentan a la pérdida de clientes y de utilidad es. Al estudiar administración, podrá reconocer y apoyar una buena administración, ya sea en una organización con la que simplemente interactúa o en una organización en la que trabaja”¹².

2.2.8. La necesidad de mejorar la calidad del servicio con eficiencia, eficacia y competitividad

Las organizaciones deben aumentar su eficiencia y eficacia con el propósito de obtener el mejor rendimiento posible de sus recursos y hacer frente a la competencia que aumentaba entre las empresas. En 1880 y 1890 con la sustitución del capitalismo liberal por los monopolios, se instaló en los Estados Unidos, la producción en masa (la oferta era menor a la demanda) lo cual origina el aumento del número de asalariados en las industrias; se hace entonces necesario evitar el

¹² Robbins Stephen P. & Coulter, M. (2010). *Administración (10ª ed.)*. México, D.F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. pp. 565.

desperdicio y economizar fuerza laboral. Se inicia así la división del trabajo entre quienes piensan y quienes ejecutan. Los primeros fijan estándares de producción, describen los cargos, fijan funciones, estudian métodos de administración y normas de trabajo y crean las condiciones económicas y técnicas para el surgimiento del taylorismo en los Estados Unidos y del Fayolismo en Europa. (Curso de Administración Moderna. Koontz O'Donnell).

2.2.9. Necesidad del empleo de la Administración Científica.

El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, que produjo una creciente complejidad en su administración y exigió un enfoque científico más depurado para sustituir y la improvisación hasta entonces dominantes.

Tendencias Administrativas

Las organizaciones de hoy tienden a ser organizaciones del conocimiento e inteligentes. Existen una práctica más científica en la selección y administración del personal. Cada trabajador actúa más por el grado de conocimiento. Los mercados globales son cada vez más exigentes por su nueva dinámica mundial que se expande sin límites y tiene propósitos de integración en sociedades heteróneas y desiguales. Una organización debe crear su propio modelo para afrontar con eficiencia y eficacia los retos y desafíos del fenómeno de la globalización acorde a su realidad, disponibilidades y propósitos de desarrollo futuro mediante un pensamiento sistemático con nuevos modelos mentales, una visión compartida y trabajo de conjunto para responder con productividad y calidad a las exigencias y demandas crecientes de sus clientes. La idea de una organización capaz de aprender es una revolución mental. Nos exige abandonar los viejos paradigmas de administración empíricas, de liderazgo, comportamiento y de poder acercamos a un pensamiento que sea capaz de administrarse sobre la base de sistemas globalizados a nivel del macro entorno y sistemas específicos a nivel micro entorno con escenarios reales y prácticos de la organización en mercados actuales con sus

nuevas tendencias con criterios básicos de planeamiento, eficiencia, eficacia, transparencia, valores que son exigencias del mercado moderno y exigen trabajos bajos modelos sistemáticos, visión compartida(Frederick Taylor (y) Henry Fayol "Administración Científica".

2.2.10. Tres estrategias competitivas genéricas

A. Liderazgo en costos

“...consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costos y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales, y la minimización de los costos en áreas como I y D, servicios, fuerza de ventas, publicidad, etc. Esto requiere de una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar estos fines. El bajo costo con relación a los competidores es el tema que recorre toda la estrategia, aunque la calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignoradas. Teniendo una posición de costos bajos se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector industrial, a pesar de la presencia de una intensa competencia. Su posición en costos da a la empresa una defensa contra la rivalidad entre competidores, ya que sus costos más bajos significan que todavía puede obtener rendimientos después de que sus competidores se deshicieron de sus utilidades por la fuerte competencia. Una posición de bajos costos defiende a la empresa contra los compradores poderosos, ya que los compradores sólo pueden ejercer poder para hacer bajar los precios, al nivel del competidor que le sigue en eficiencia. El costo bajo proporciona defensa contra de los proveedores poderosos dando más flexibilidad para enfrentarse a los aumentos de costos de los insumos. Los factores

que conducen a una posición de bajo costo por lo general también ponen sustanciales barreras de ingreso en términos de economía de escala o ventaja de costos. Por último, una posición de costos bajos por lo general coloca a la empresa en una posición favorable con relación a sus competidores en el sector industrial frente a los posibles sustitutos.

B. Diferenciación

“La segunda estrategia genérica consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca (Fieldcrest a la cabeza de la lista de toallas y blancos; Mercedes en automóviles), en tecnología (Hyster en montacargas; MacIntosh en componentes para estéreos; Coleman en equipos para acampar), en características muy particulares (Jenn-Air en estufas eléctricas); en servicio al cliente (Crown Cork and Seal en envases metálicos), cadena de distribuidores (Caterpillar Tractor en equipo de construcción), o en otras dimensiones. Por ejemplo Caterpillar Tractor, es conocida no sólo por su cadena de distribuidores y excelente disponibilidad de partes de repuesto, sino también por sus productos duraderos de calidad extremadamente elevada, todos los cuales son vitales para el equipo pesado en donde el tiempo ocioso es muy costoso. Debe subrayarse que la estrategia de diferenciación no permite que la empresa ignore los costos, sino más bien estos no son el objetivo estratégico primordial. La diferenciación, si se logra, es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio en un sector industrial, ya que crea una posición defendible para enfrentar a las cinco fuerzas competitivas, aunque en una forma distinta a la de liderazgo en costos. La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante. También aumenta utilidades, lo que evita la necesidad de una posición de

costo bajo. La resultante lealtad del cliente y la necesidad del competidor para salvar el carácter único, proporciona barreras de ingreso.

C. Enfoque

“...consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. Aunque las estrategias de bajo costo y de diferenciación están orientadas a lograr sus objetivos ampliamente dentro del sector, toda la estrategia del enfoque está construida para servir muy bien a un objetivo en particular, y cada política funcional está formulada teniendo esto en mente. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma más general. Como resultado, la empresa logra ya sea la diferenciación por satisfacer mejor las necesidades de un objetivo en particular, o costos inferiores al servir a este, o a ambos. Aun cuando la estrategia del enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado.

La empresa que logra una alta segmentación también está en condiciones de alcanzar rendimientos mayores al promedio para su sector industrial. Su enfoque significa que, o bien, tiene una posición de costo bajo con su objetivo estratégico, o la alta diferenciación, o ambas.¹³.

2.2.11. La Administración estratégica en la pequeña y mediana empresa

La "administración estratégica" se define como el proceso que se sigue para asegurar de que una organización posea una estrategia organizacional apropiada y se beneficie de su uso.

¹³ Porter Michael E. (1997). *Estrategia Competitiva* (24ª ed.). México, D.F.; Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. pp. 407..

Tal como se emplea en esta definición, una estrategia adecuada es aquella que conviene mejor a las necesidades de una organización en un momento determinado.

Debe darse mayor consideración a la necesidad para aplicar la administración estratégica en la pequeña y mediana empresa. En la práctica, más temprano o más tarde, la mayoría de las empresas (sobre todo en las pequeñas y medianas) pierden energía, alcanzan una meta, yerran su camino. A primera vista existen decenas de razones para que esto suceda: el bien o servicio se vuelve anticuado, la empresa ha crecido con tal rapidez que el gerente general o propietario no puede hacer frente a los problemas administrativos, la persona que inició la empresa se retira dejando un vacío en la dirección, etcétera. Sin embargo, las razones anteriores y otras más para que una empresa no funcione adecuadamente, se reducen a sólo tres:

- 1.** La empresa ya no tiene un claro objetivo.
- 2.** El propietario no sabe cómo alcanzar el objetivo general.
- 3.** Hace falta una dinámica dirección.

Puesto que las dos razones de estos problemas de administración son las que la administración estratégica está destinada a resolver, las pequeñas y medianas empresas, sobre todo en dicha posición, pueden adoptar de manera provechosa esta práctica, aunque es mejor prevenir que curar problemas administrativos, resulta necesario introducir la administración estratégica "antes" de que una empresa comience a estancarse. Empresas de todos tipos (industriales, comerciales, etcétera) y tamaños (pequeñas, medianas y grandes) pueden errar su camino. Lo mínimo que la administración estratégica alcanzaría para una empresa sería prevenir el estancamiento, y tal vez rendiría mucho más.

Un plan estratégico es tan necesario y posible para una empresa pequeña o mediana como para una grande. Entre el plan de una pequeña y el de una grande no hay diferencias de naturaleza, sino de nivel, de volumen y de complejidad. En definitiva, se trata siempre de

responder a la pregunta ¿a quién vender? Esta pregunta lleva aparejadas otras cuatro: ¿qué?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿cómo?

Además, para asegurar el desarrollo de la empresa, hay que tener presente otros aspectos, como:

- ¿Cómo alcanzó su empresa la situación actual?
- ¿Por qué produce esos bienes o servicios en concreto?
- ¿Por qué se ha ubicado ahí?
- ¿Por qué cubre sólo ciertas partes del mercado?
- ¿Por qué se ha organizado la empresa de esta manera específica?
- ¿Cómo es que tiene este grupo de gerentes en particular?

Todas estas preguntas se refieren a aspectos diferentes, pero interrelacionados de una empresa, y todos esos aspectos se unen e influyen en la eficacia (logro de objetivos). Las decisiones sobre bienes o servicios, la ubicación, la estructura y la designación de los gerentes son decisiones muy importantes. Invariablemente tienen consecuencias en los resultados de la empresa. La manera de tomar estas decisiones fundamentales (o estratégicas) y la forma de ponerlas en práctica es lo que define el proceso de la administración estratégica.¹⁴

¹⁴ Rodríguez Valencia J, *Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa*, Ecasa, México, 1997. pp 154

2.3. Definiciones conceptuales

Coordinar: Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.

Controlar: Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Dirigir: Guiar y orientar al personal.

Efectividad: hacer las mejores cosas para la empresa.

Eficacia: cumplir con los objetivos previstos.

Eficiencia: hacer las cosas bien, pero utilizando el menor número de recursos y el menor esfuerzo.

Empresa: es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los solicitantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.

Estrategia: es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Estratégico: que tiene gran importancia para el desarrollo de algo

Gestión: es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso

Organizar: Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.

Planear : Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.

Radiodifusión: término que designa el servicio de emisión de señales de radio y televisión para uso público generalizado o muy amplio.

Mercadotecnia: su objetivo es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere desea y necesita.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Nivel y Tipo de Investigación

3.1.1. Nivel de Investigación

Por el tipo de investigación el presente estudio es descriptivo y explicativa, porque nos permitió describir los rasgos y características de la muestra de estudio, al mismo tiempo se pudo explicar el fenómeno de investigación.

3.1.2. Tipo de investigación.

Según Sierra Bravo R., con referente al tipo de investigación lo clasifica de la siguiente manera:

A. Por su finalidad.

Es básica, ya que se pretende la búsqueda de nuevos conocimientos y que no tiene objetivos prácticos más por el contrario a enriquecer el conocimiento científico.

B. Por el alcance temporal.

Es seccional o sincrónica, debido a que se va desarrollar en un tiempo determinado (aprox. de 3 a 4 meses).

C. Por su amplitud.

Esta investigación es micro administrativa, ya que el contexto geográfico y demográfico va estar enmarcado dentro de la ciudad de Huánuco.

D. Por su profundidad.

Es de tipo descriptiva, debido a que va caracterizar y explicar los fenómenos que se presentan en la realidad.

E. Por su fuente.

Es de tipo mixta; porque se va valer de las fuentes primarias (recojo de información de primera mano) y de fuentes secundarias (información de terceros o de segunda mano)

como son las diversas bibliografías existentes sobre el tema de investigación).

F. Por su carácter.

Es de tipo cuantitativa, ya que utiliza la estadística como medio para demostrar los resultados logrados y porque la naturaleza de los datos es evidentemente cuantitativa (datos numéricos).

G. Por su naturaleza.

Se hace uso de encuestas, debido a que esta técnica nos permitirá recoger información de los sujetos de la investigación y se hará uso del cuestionario respectivo.

H. Por su marco.

Esta investigación es de campo, ya que el contexto donde se desarrollará este estudio incluirá a los propietarios y/o administradores de empresas de radiodifusión para ello se va tener que recoger la información en el ambiente natural.

I. Por los estudios a los que se dan lugar.

Se utilizan las encuestas, en donde mediante esta técnica nos permitirá contar con datos de primera mano, para luego procesarlo y finalmente analizarlo debidamente.

J. Por el objeto.

Es una investigación de disciplina, debido a que corresponde al campo del comportamiento del administrador porque es un tema de carrera profesional y de desarrollo empresarial, ya que involucra a las empresas de la ciudad de Huánuco que se dedican a la radiodifusión.

3.2. Diseño y Esquema de la Investigación

Para elaborar el presente trabajo de investigación se procedió a estructurar la forma como recopilar los datos mediante la técnica de la observación, la entrevista y la encuesta, para luego aplicar los instrumentos que nos permitieron contar con la información necesaria.



M = Muestra de Estudio

O = Observación de la variable de estudio (Administración como herramienta estratégica)

3.3. Población y muestra

3.3.1 Población:

Tomamos como población de estudio a todas las empresas que tienen como actividad principal la producción de servicios de radio difusión dentro de la ciudad de Huánuco (distrito).

3.3.2 Muestra:

El tipo de muestra que se ha considerado es no probabilística e intencionada toda vez que se está tomando como muestra a los propietarios y/o administradores de las radioemisoras del distrito de Huánuco, que son en una cantidad de 5 radioemisoras.

3.3.3 Tipo de Selección: Por su línea de afinidad. Empresas locales que tienen necesidades de aplicar cierto nivel de organización.

3.3.4 Tipo de Exclusión: Se excluyó a las empresas que no tienen organización local. Por ser filiales de empresas capitalinas que son solo repetidoras de señal.

3.4. Operacionalización de la variable de investigación

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES
La Administración como herramienta estratégica.	Planificación	Plan de trabajo
		Plan de campañas
		Plan de Marketing
	Organización	Áreas de trabajo
Conformación del equipo de trabajadores		

		Sistematización de las labores
		Documentaria
	Dirección/Coordinación	Políticas
		Modelos y parámetros
	Control	Evaluación
		Resultados

3.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.

Recolección de datos

- Para la recolección de información se hizo uso de un gestor de referencias (End Note), para acceder a base de datos, papers y revistas especializadas con referencia al tema de investigación.
- Se utilizó también la bibliografía de la biblioteca especializada de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNHEVAL.
- Se utilizó libros y revistas virtuales de la Web. (Google Books, Scholar Google, etc.)

Recolección de información

- Se usó como técnica la observación, encuestas y como instrumento el cuestionario para hallar las deficiencias y debilidades de las gestiones administrativas en las empresas de radiodifusión.

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	APLICACIÓN
Entrevista	Guía de entrevista	Propietarios y administradores de negocios de radiodifusión
Observación	Guía de Observación	
Encuesta	Cuestionario	

3.6. Técnicas para el procesamiento de la información

- Estadística descriptiva y gráficos estadísticos.
- Procesamiento y presentación de datos.

El procesamiento y la presentación de los datos se hizo mediante hojas de cálculo (Excel), y el software estadístico SPSS – V18.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados debidamente procesados, teniendo en consideración la variable, las dimensiones y los instrumentos de recolección de datos; donde se presentan los cuadros y gráficos estadísticos con su respectivo análisis e interpretación.

4.1. Presentación de los resultados

A. CUADRO N° 01

Empresas Radiodifusoras de la Ciudad de Huánuco

FIG.	PREGUNTA	RESPUESTA	TOTAL	
			fi	%
01	¿Conoce usted de teorías administrativas?	Si	3	60
		No	2	40
02	¿Utiliza usted elementos administrativos para la dirección de su empresa?	Si	3	60
		No	2	40
03	¿Utiliza la organización en su empresa?	Si	4	80
		No	1	20
04	¿Utiliza la planificación en su empresa?	Si	4	80
		No	1	20
05	¿Utiliza la dirección en su empresa?	Si	5	100
		No	0	0
06	¿Utiliza el control en su empresa?	Si	5	100
		No	0	0
07	¿Se ha capacitado alguna vez en gestión o administración? específicamente o especializada en empresas de Radiodifusión?	Si	2	40
		No	3	60
08	¿Ha oído hablar de capacitaciones o cursos específicamente para aprender o gestionar o administrar empresas?	Si	3	60
		No	2	40

Fuente : cuestionario
 Técnica : Encuesta
 Elaboración : propia

B. CUADRO N° 02

Empresas Radiodifusoras de la Ciudad de Huánuco

FIG.	PREGUNTA	RESPUESTA	TOTAL	
			Fi	%
01	¿Utilizó un estudio de mercado para apertura su radioemisora?	Si	1	20
		No	4	80
02	¿Utilizó un plan de negocio para apertura su radioemisora?	Si	0	0
		No	5	100
03	¿Utiliza un Plan de trabajo?	Si	4	80
		No	1	20
04	¿Su empresa cuenta con planes de mediano plazo?	Corto plazo	1	20
		Mediano plazo	3	60
		Largo plazo	0	0
		Ninguno	1	20
05	¿Su empresa cuenta con metas y objetivos?	Si	3	60
		No	2	40
06	¿La empresa cuenta con visión, misión y valores corporativos?	Si	3	60
		No	2	40
07	¿Su empresa cuenta con organigrama por departamentos y/o funciones?	Si	3	60
		No	2	40
08	¿Cuántas personas trabajan en su empresa?	1 (solo o el mismo dueño)	0	0
		2 personas	0	0
		Más de 3 personas	5	100
09	¿Con que áreas cuenta la empresa?	Producción, ventas y contabilidad	2	40
		Producción y contabilidad	1	20
		Todas	2	20
		Ningunas	0	0
10	En la infraestructura de la empresa ha distribuido ambientes para cada área para un mejor desempeño	Con oficina de atención	0	0
		Cabina de locución	0	0
		Cabina de producción de spots	0	0
		Oficina de administración	0	0
		Área de reuniones de trabajo	0	0
		Todas las anteriores	5	100
		Ninguno	0	0
11	¿Delega funciones?	Si	4	80
		No	1	20
12	¿Capacita a sus trabajadores?	Si	2	40
		No	3	60
13	¿Se reúne con sus trabajadores?	Si	3	60
		No	2	40
14	¿Cada cuánto tiempo se reúne con sus trabajadores?	Semanal	2	40
		Mensual	2	40
		Nunca	1	20

15	¿Fija objetivos y metas con sus trabajadores?	Si	2	40
		No	3	60
16	¿Supervisa los resultados de las labores?	Si	2	40
		No	3	60
17	¿Cada cuánto tiempo?	Diario	0	0
		Interdiario	0	0
		Semanal	0	0
		Mensual	5	100
		Nunca	0	0

Fuente : cuestionario

Técnica : Entrevista

Elaboración : propia

C. CUADRO N° 03

Empresas Radiodifusoras de la Ciudad de Huánuco

FIG.	OBSERVACION	CARACTERISTICAS	TOTAL	
			fi	%
01	¿Qué actividades desarrolla el encargado de administrar?	Planifica	0	0
		Organiza	0	0
		Dirige	5	100
		Controla	0	0
02	¿Qué actividades desarrolla el personal en cada empresa?	Administrativa	0	0
		Producción	5	100
		Marketing/programación	0	0
		Comercialización	0	0
03	¿La empresa cuenta con organigrama?	Se evidencia	0	0
		No se evidencia	5	100
04	¿La empresa cuenta con las áreas necesarias por departamentos? Debiéndose contar con las áreas mínimas requeridas de: Administrativa, Producción, Marketing y comercialización	Si	0	0
		No	5	100
05	Con que Áreas Cuenta la Empresa	Administrativa - producción	2	40
		Producción	3	60
		Marketing/programación	0	0
		Ventas	0	0
		Ninguna	0	0
06	¿La empresa cuenta con un punto de venta Comercial?	Si	1	20
		No	4	80
07	¿La empresa realiza campañas y promoción de ventas?	Si	4	80
		No	1	20

Fuente : cuestionario

Técnica : Observación

Elaboración : propia

4.2. Figuras del cuadro 01

CUADRO N° 01

FIG. 01

TEORÍAS ADMINISTRATIVAS



Fuente : cuadro N° 01

Elaboración : propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 60% de los responsables que dirigen las empresas radiodifusoras en la ciudad de Huánuco manifiestan que conocen las principales teorías de la administración. Lo que significa que en términos generales tienen un entendimiento de las principales teorías, conceptos, procesos de la administración moderna.

CUADRO N° 01**FIG. 02****ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS**

Fuente : cuadro N° 01

Elaboración : propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 60% de los encuestados afirman que utilizan elementos administrativos para la dirección de su empresa, mientras que el restante 40% de los responsables de estas empresas afirman que no utilizan los mismos. Lo que significa que en su gran mayoría de los gerentes o directores de estos medios de comunicación radial utilizan algunos elementos administrativos.

CUADRO N° 01**FIG. 03****ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA**

Fuente : cuadro N° 01

Elaboración : propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de encuestados, el 80% de los mismos afirman que su empresa si utilizan el proceso de organización al momento de gestionar y tan sólo el 20% de los encuestados afirman lo contrario. Lo que significa que la gran mayoría de los que dirigen estas empresas de radiodifusión aplican la función de organización.

CUADRO N° 01**FIG. 04****PLANIFICACIÓN EN LA EMPRESA**

Fuente : cuadro N° 01

Elaboración : propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Sobre la planificación el 80% de los que lideran están empresas de radiodifusión confirman que utilizan la planificación en el que hacer empresarial; mientras que el 20% de los encuestados manifiestan que no hacen uso de la planificación. Lo que significa que en su gran mayoría anticipa las acciones a seguir más adelante y que los mismos se encuentran plasmados en los planes respectivos.

CUADRO N° 01**FIG. 05****DIRECCIÓN EN LA EMPRESA**

Fuente : cuadro N° 01

Elaboración : propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Sobre la dirección el 80% de los que lideran están empresas de radiodifusión confirman que utilizan la dirección en el que hacer empresarial; mientras que el 20% de los encuestados manifiestan que no hacen uso de la función de la dirección. Lo que significa que en su gran mayoría motivan al personal en el logro de los objetivos y las metas y estos seguidos del desarrollo de habilidades y roles gerenciales.

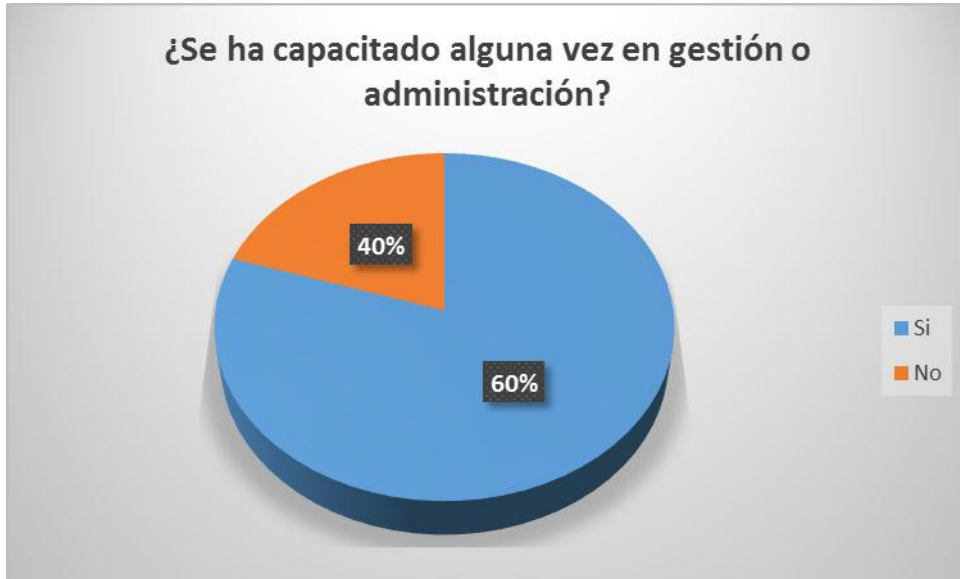
CUADRO N° 01**FIG. 06****CONTROL EN LA EMPRESA**

Fuente : cuadro N° 01

Elaboración : propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Con respecto a la función de control, el 100% de los encuestados realizan esta función ya que verifican, evalúan y contrastan los resultados alcanzados frente a lo que se ha planificado. Lo que significa que los responsables dan mucha importancia a la evaluación de los resultados.

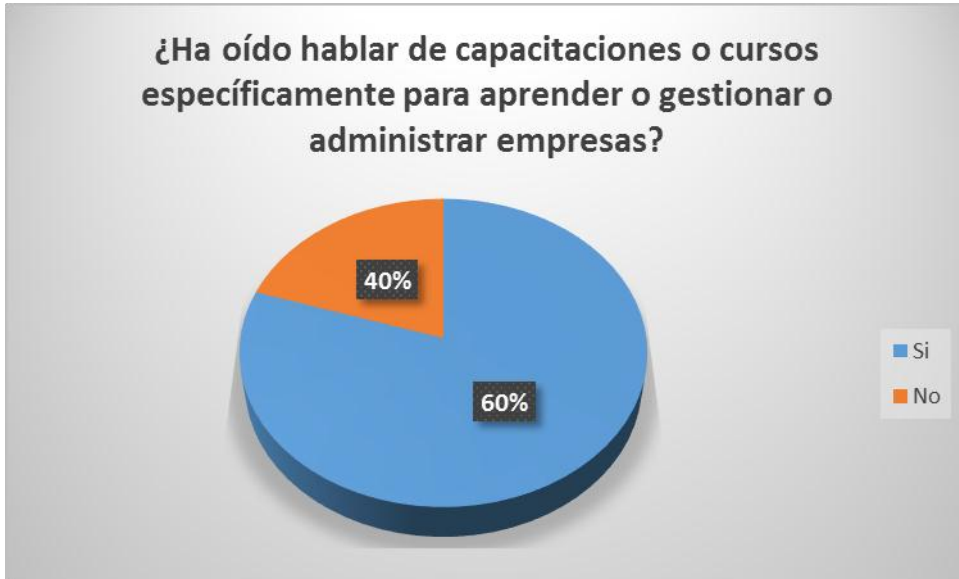
CUADRO N° 01**FIG. 07****CAPACITACIÓN AL PERSONAL**

Fuente : cuadro N° 01

Elaboración : propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 60% del total de encuestados afirman que se ha capacitado en temas de gestión o de administración; mientras que el 40% de los responsables de estas empresas de comunicación no cuentan con ningún tipo de capacitación. Lo que significa que en su gran mayoría tiene algún conocimiento técnico sobre la gestión empresarial o la administración de empresa.

CUADRO N° 01**FIG. 08****CAPACITACIÓN EN GESTIÓN O ADMINISTRACIÓN**

Fuente : cuadro N° 01

Elaboración : propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 60% de los encuestados han oído hablar de capacitaciones o de curso sobre gestionar o administrar para las empresas; mientras que el 40% de los administradores de las radios expresan su negativa de haberse enterado sobre esos cursos. Lo que significa que más de la mitad de los encuestados tienen interés en algún tema de gestión o de administración de empresas.

4.2. Figuras del cuadro 02

CUADRO N° 02

FIG. 01

ESTUDIO DE MERCADO PARA LA APERTURA



Fuente : cuadro N° 02

Elaboración : propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 80% de los responsable de las empresas de radiodifusión para la apertura de esta empresa no hicieron ningún estudio de mercado; y tan sólo un 20% de los encuestados afirman que si hicieron un estudio de mercado. Lo que significa que en la gran mayoría desconoce la importancia del estudio de mercado y por ende no lo tomaban en cuenta.

CUADRO N° 02**FIG. 02****PLAN DE NEGOCIO PARA LA APERTURA**

Fuente : cuadro N° 02

Elaboración : propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de encuestados afirman que el 100% que al aperturar su empresa de radioemisora no lo contemplaron en un plan de negocio. Lo que significa que los responsables de estas empresas aperturaron sus empresas utilizando su criterio personal y no de manera técnica.

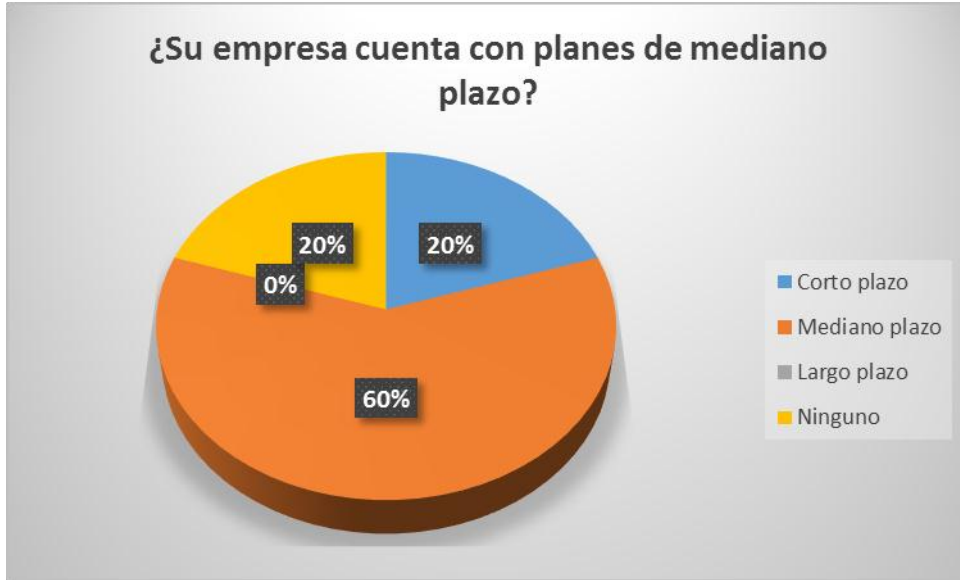
CUADRO N° 02**FIG. 03****PLAN DE TRABAJO**

Fuente : cuadro N° 02

Elaboración : propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 80% de los encuestados afirman si utilizar un plan de trabajo en el que hacer empresarial; y tan solo el 20% de los responsables afirman desconocer el uso de un plan de trabajo en la ejecución de las actividades empresariales. Lo que significa que en su mayoría de los encuestados realizan algún nivel de planificación.

CUADRO N° 02**FIG. 04****PLANES ESTRATÉGICOS**

Fuente : cuadro N° 02

Elaboración : propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 60% de los encuestados afirman que utilizan los planes de mediano plazo, el 20% de los responsables de estas empresas afirman que utilizan planes de corto plazo para anticipar sus acciones; mientras que el 20% sigue afirmando que no tienen planes ni mucho menos analizados a periodos; y ninguno de ellos usan los planes a largo plazo. Lo que significa que en su gran mayoría utilizan planes a mediano plazo seguido de los planes a corto plazo ya que los responsables de estas empresas desean ver resultados a corto y mediano plazo.

CUADRO N° 02**FIG. 05****METAS Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

Fuente : cuadro N° 02

Elaboración : propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 60% del total de encuestados afirman contar con los objetivos y metas empresariales que guían las acciones de sus empresas; mientras que el 40% de los responsables no cuentan con ningún fin empresarial o simplemente no está conceptualizado de forma técnica o no entendida en esos términos. Lo que evidencia que si bien es cierto la gran mayoría tienen fines ya definidos para que alcancen los mismos, el otro grupo de ellos no tienen muy definido hacia donde pretenden alcanzar.

CUADRO N° 02**FIG. 06****VISIÓN, MISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS**

Fuente : cuadro N° 02

Elaboración : propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de encuestados el 60% de los mismos afirman que sus empresa cuentan con visión a futuro, con la misión del que hacer empresarial, y de los valores que guían sus acciones personales; mientras que el restante 40% de los encuestados desconocen sobre la visión, misión y valores que se planifican y ejecutan a nivel empresarial. Lo que significa que la gran mayoría conoce estos principios de la planificación estratégica y su conceptualización técnica.

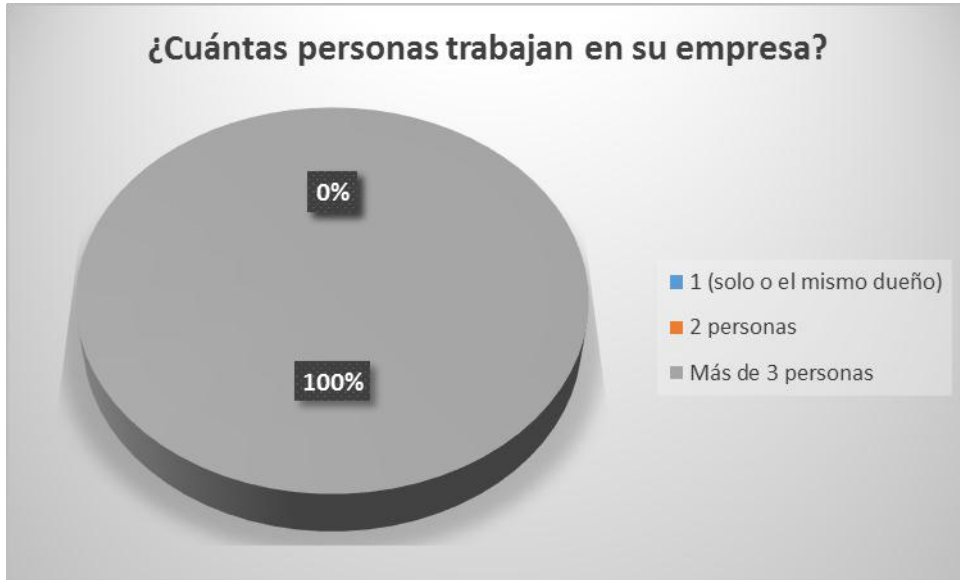
CUADRO N° 02**FIG. 07****ORGANIGRAMA EMPRESARIAL**

Fuente : cuadro N° 02

Elaboración : propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 60% de los encuestados cuentan con el organigrama donde en ello se aprecia los departamentos y las funciones generales; mientras que al 40% del resto de encuestados no utilizan esta representación formal de los miembros de la empresa. Lo que significa que más del 50% de los encuestados tienen conocimiento técnico del uso de esta técnica empresarial y de planificación estratégica.

CUADRO N° 02**FIG. 08****CANTIDAD DE PERSONAL**

Fuente : cuadro N° 02

Elaboración : propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de encuestados, todos afirman que en sus empresas trabajan más de 3 personas. Lo que significa que son empresas que tienen algún nivel de crecimiento a nivel de organización y que las responsabilidades generales son delegadas a los demás trabajadores dentro de la empresa.

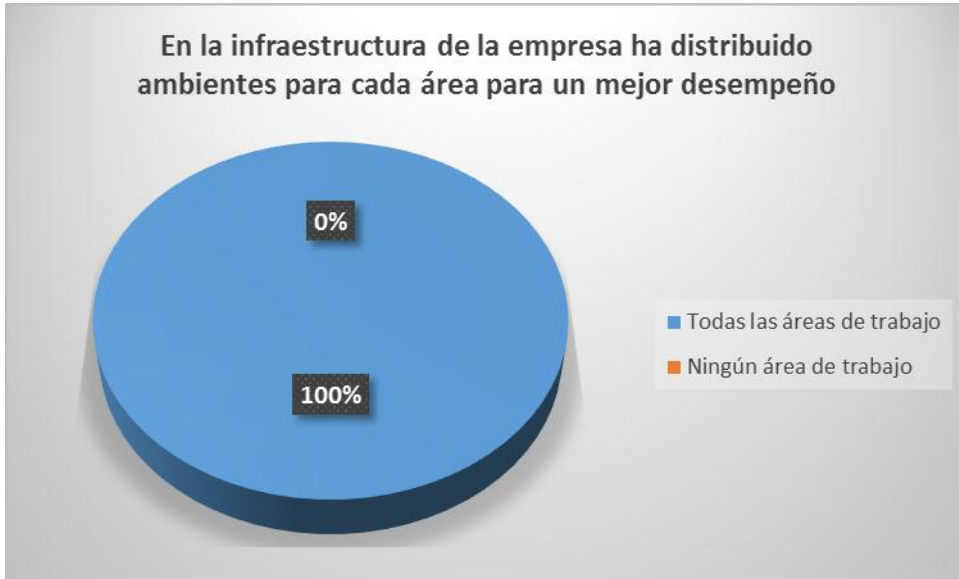
CUADRO N° 02**FIG. 09****ÁREAS ADMINISTRATIVAS**

Fuente : cuadro N° 02

Elaboración : propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Sobre la áreas administrativas del 100% de encuestados, el 40% afirman contar con las áreas de producción, ventas y contabilidad; el 20% restante afirman que solamente cuentan con producción y contabilidad; y el 40% afirman contar con todas las áreas administrativas como producción, contabilidad, ventas, etc. Lo que evidencia que la mayoría cuenta con áreas administrativas de acuerdo al tamaño de sus empresas.

CUADRO N° 02**FIG. 10****INFRAESTRUCTURA Y ÁREAS DE TRABAJO**

Fuente : cuadro N° 02

Elaboración : propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de encuestados en su totalidad afirman que dentro de la infraestructura de la empresa se han acondicionado todas las áreas con las que cuenta la empresa. Lo que significa que se han preocupado por distribuir de manera ordenada las principales áreas administrativas frente a la capacidad instalada con la que cuentan.

CUADRO N° 02**FIG. 11****DELEGACIÓN DE FUNCIONES**

Fuente : cuadro N° 02

Elaboración : propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de encuestados, el 80% de los responsables afirman que delegan las responsabilidades a los cargos inferiores; mientras que el 20% consideran que no lo hacen y prefieren hacerlo ellos mismos. Lo que evidencia que si bien en su mayoría sabe otorgar responsabilidades a sus subordinados, el otro porcentaje no lo hace y con ello se acumula de trabajo personal.

CUADRO N° 02**FIG. 12****CAPACITACIÓN AL PERSONAL**

Fuente : cuadro N° 02

Elaboración : propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 40% de los responsables de estas empresas de comunicación capacitan al personal con la cual cuentan; mientras que la mayoría que asciende al 60% del total de encuestados mencionan que no capacitan al personal. Lo que significa que el personal que trabajan en estas empresas en su gran mayoría no reciben alguna capacitación para que así mejoren su desempeño laboral.

CUADRO N° 02**FIG. 13****REUNIÓN CON LOS TRABAJADORES**

Fuente : cuadro N° 02

Elaboración : propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 60% de los responsables de estas empresas de radiodifusión no se reúnen con sus trabajadores para discutir o intercambiar información; y tan sólo el 40% de los encuestados afirman que si lo hacen. Lo que significa que en estas empresas no se están generando un ambiente de interrelación personal o de intercambio de información entre todos los miembros de la organización.

CUADRO N° 02**FIG. 14****TIEMPO DE REUNIÓN CON LOS TRABAJADORES**

Fuente : cuadro N° 02

Elaboración : propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los que se reúnen con el personal el 40% de los encuestados afirman que se reúnen semanalmente, el otro 40% de los responsables manifiestan que se reúnen mensualmente, y el restante 20% de los encuestados afirman que nunca se reúnen con sus trabajadores. Lo que significa que de los que se reúnen con el personal lo hacen semanalmente y de manera mensual.

CUADRO N° 02**FIG. 15****OBJETIVOS Y METAS DE LOS TRABAJADORES**

Fuente : cuadro N° 03

Elaboración: propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Solamente el 40% de los encuestados fijan objetivos y metas a sus trabajadores; mientras que el 60% de los responsables de estas empresas no les fijan ningún objetivo ni meta a sus trabajadores. Lo que significa que las empresas con administradores que fijan metas tendrán mejores resultados.

CUADRO N° 02**FIG. 16****SUPERVISIÓN A LOS TRABAJADORES**

Fuente : cuadro N° 02

Elaboración : propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 60% de los encuestados afirman que no supervisan los resultados alcanzados de sus trabajadores; mientras que tan sólo el 40% de los responsables de estas empresas si supervisan el trabajo de sus colaboradores y por ende evalúan los resultados obtenidos. Lo que evidencia que a la gran mayoría la falta supervisar el trabajo de sus colaboradores.

CUADRO N° 02**FIG. 17****TIEMPO DE LA EVALUACIÓN**

Fuente : cuadro N° 02

Elaboración : propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 40% de los encuestados afirman que la evaluación lo hacen cada mes, para así determinar los resultados obtenidos por cada trabajador; mientras que el 60% de los responsables de las empresas afirman que nunca han realizado algún tipo de evaluación a los trabajadores. Lo que significa que en su gran mayoría los encuestados no realizan la evaluación hacia los trabajadores ni lo hacen en un tiempo dado.

4.2. Figuras del cuadro 03

CUADRO N° 03

FIG. 01

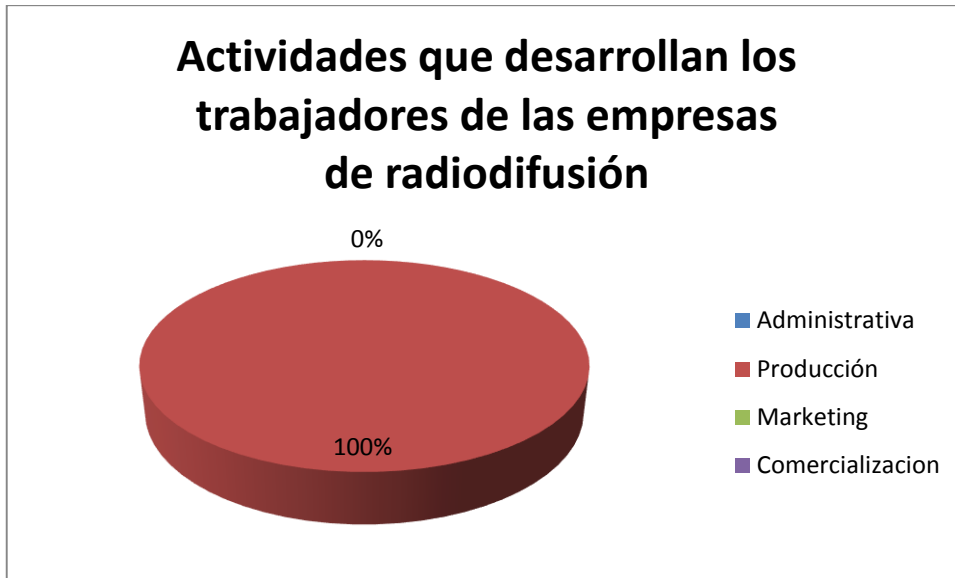
ACTIVIDADES QUE DESARROLLAN LOS ADMINISTRADORES DE LAS EMPRESAS DE RADIODIFUSION



Fuente : cuadro N° 03
Elaboración : propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 100% de los responsables de estas empresas de comunicación se dedican a dirigir; observando diariamente sobre las actividades que desempeñan se pudo constatar que no existen acciones que se identifiquen con los demás elementos de la organización como: planificación, organización y control.

CUADRO N° 03**FIG. 02****ACTIVIDADES QUE DESARROLLAN LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS DE RADIODIFUSIÓN**

Fuente : cuadro N° 03

Elaboración : propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En el 100% de las empresas los trabajadores se dedican al 100% en labores de producción, conducen programas de radio, graban spots comerciales y no se observa incidencia y o participación en otras actividades como las administrativas, marketing y o comercialización.

CUADRO N° 03**FIG. 03****LAS EMPRESAS CUENTAN CON ORGANIGRAMA**

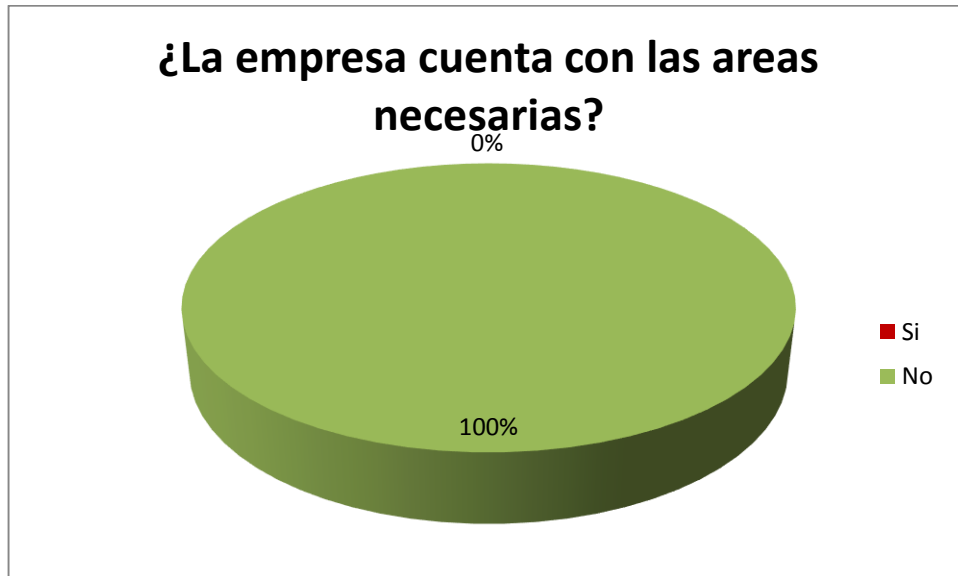
Fuente : cuadro N° 03
Elaboración : propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Si bien es cierto que al momento de la entrevista la mayoría de encargados de administrar las empresas de radiodifusión manifestaron que sus respectivas empresas cuentan con la representación gráfica de la estructura de la empresa, en la práctica en ninguna de las empresas objeto de nuestra investigación, no se evidencia dicho documento, el 100% de las empresas encuestadas no lo proporcionaron ni en digital ni tampoco se aprecia exhibida en las instalaciones de la empresa

CUADRO N° 03**FIG. 04**

**¿La empresa cuenta con las áreas necesarias?
Debiendo contar con las áreas mínimas propuestas
Administrativa, Producción, Marketing y comercialización**



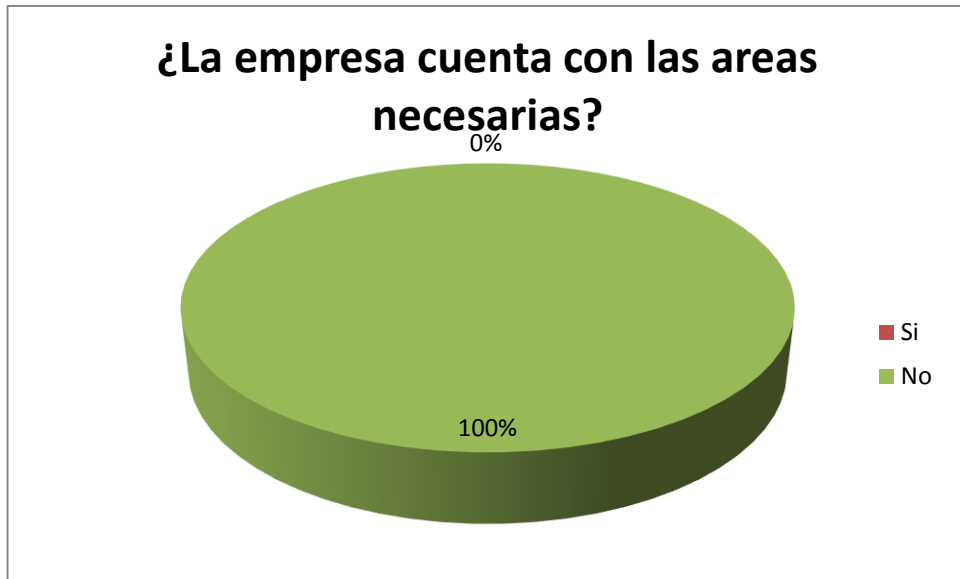
Fuente : cuadro N° 03
Elaboración : propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de los encuestados ninguna cuenta con las áreas necesarias para un óptimo manejo administrativo, áreas necesarios para mantener a la organización como negocio prospero y/o exitoso.

CUADRO N° 03**FIG. 05**

**¿Con que áreas cuentan las empresas?
Áreas mínimas propuestas
Administrativa, Producción, Marketing y comercialización**



Fuente : cuadro N° 03
Elaboración : propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de los encuestados ninguna cuenta con las áreas necesarias para un óptimo manejo administrativo, áreas necesarios para mantener a la organización como negocio prospero y/o exitoso.

CUADRO N° 03

FIG. 06

¿La empresa cuenta con punto de venta comercial?



Fuente : cuadro N° 03

Elaboración : propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de los encuestados ninguna cuenta con un punto de venta comercial al público, todas las empresas encuestadas tienen ubicados sus negocios en lugares inaccesibles y con dificultades para ser ubicados, situación que reduce la posibilidad de tener contacto con los posibles y potenciales clientes.

CUADRO N° 03**FIG. 07****CAMPAÑAS Y PROMOCIÓN DE VENTAS**

Fuente : cuadro N° 03
Elaboración : propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de los encuestados el 80% afirman que en diferentes momentos del año si realizan algún tipo de campañas de venta o alguna promoción para estimular la venta; mientras que el 20% de los encuestados afirman que de ninguna manera realizan ya sea campañas o promociones de venta. Lo que significa que la gran mayoría de los responsables de las empresas de radiodifusión si realizan alguna acción de marketing para incrementar las ventas en periodos determinados.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

- Tal como lo señala en Robbins Stephen P. & Coulter, M. en su libro Administración...“La administración es universalmente necesaria en todas las organizaciones, por lo que necesitamos encontrar nuevas vías para mejorar la forma de administrarlas. Las organizaciones bien administradas, generan una cartera de clientes leales, crecen y prosperan. Aquellas que son mal administradas se enfrentan a la pérdida de clientes y de utilidad es. Al estudiar administración, podrá reconocer y apoyar una buena administración, ya sea en una organización con la que simplemente interactúa o en una organización en la que trabaja”. Es necesario entender la necesidad de aplicar los conocimientos y bases teóricas de la administración y ponerlas en práctica para el crecimiento de las empresas de radiodifusión. En la ciudad de Huánuco de 22 empresas constituidas solo 5 tienen cierto nivel de organización, de las 18 restantes 4 son no lucrativas de carácter cultural, 13 son repetidoras de señal, que en algún momento fueron organizaciones que decidieron no continuar con hacer gestión empresarial, por la falta de clientes.
- Rodríguez Valencia J, en su libro “Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa” dice ...Debe darse mayor consideración a la necesidad para aplicar la administración estratégica en la pequeña y mediana empresa. En la práctica, más temprano o más tarde, la mayoría de las empresas (sobre todo en las pequeñas y medianas) pierden energía, alcanzan una meta, yerran su camino. A primera vista existen decenas de razones para que esto suceda: el bien o servicio se vuelve anticuado, la empresa ha crecido con tal rapidez que el gerente general o propietario no puede hacer frente a los problemas administrativos, la persona que inició la empresa se retira dejando un vacío en la dirección”... Podemos confirmar en la realidad que urge y es muy necesario administrar con planeación estratégica, porque los tiempos cambian y si no somos

competitivos en la gestión de las empresas de radiodifusión estas se encuentran destinadas al fracaso.

- La gran mayoría de las empresas de radiodifusión de la ciudad de Huánuco no denotan crecimiento económico, tampoco lograron expandirse, como si sucede en otras regiones como Arequipa, Junín y Lima porque los propietarios terminaron por seguir sus instintos de negociantes y por desconfiar en las habilidades gerenciales de quienes se prepararon para dirigir negocios. Robbins Stephen P. & Coulter, M. en su libro Administración dicen (...Con frecuencia, los empleados con excelentes habilidades técnicas son promovidos a posiciones de gerentes de primera línea. Por ejemplo, Mark Ryan de Verizon Communications maneja aproximadamente 100 técnicos que dan servicio a medio millón de clientes de la empresa. Sin embargo, antes de convertirse en gerente, Ryan era un técnico de telefonía. Ryan dice que "el lado técnico del negocio es importante, pero el manejo de las personas y el reconocimiento de la gente que hace un trabajo excepcional es lo que nos [Verizon] va a llevar al éxito". Ryan es un gerente que tiene habilidades técnicas y que también reconoce la importancia de las **habilidades humanas**, las cuales involucran la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto de manera individual como en grupo. Debido a que todos los gerentes tienen que ver con personas, estas habilidades son igualmente importantes en todos los niveles de la administración...). Por lo que no podemos entregarle la responsabilidad de manejar un negocio de radiodifusión al mejor locutor de la radio si primero no hemos evaluado sus habilidades gerenciales y conocimientos técnico administrativos.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

6.1.- CONCLUSIONES

CONCLUSION FINAL

Que, las empresas de radiodifusión de la ciudad de Huánuco pueden organizarse con éxito si son administradas con las técnicas necesarias para su desarrollo y bajo los conceptos de la administración moderna con una visión de futuro y con estricto cumplimiento de las funciones administrativas como herramienta estratégica para alcanzar el éxito esperado. Los resultados de la investigación no fueron muy alentadores al momento de aplicar la técnica de la observación ya que el 100% de los administradores solo ejercen la función administrativa de la dirección y mas no las demás funciones administrativas pese a que un 60% del total de encuestados señalaron en la entrevista que utilizan teorías administrativas en el ejercicio de las labores empresariales.

CONCLUSIONES ESPECÍFICAS

- Las empresas de radiodifusión de la ciudad de Huánuco no utilizan la función administrativa de la Planificación óptimamente pese a que el 80% de los responsable al momento de ser entrevistados señalaron que si realizan la planificación de las acciones a futuro, sin embargo al momento de observar en la práctica que funciones administrativas emplean los administradores, el resultado fue que el 100% de los empresarios solo aplican el elemento de la dirección. Para saber si planificaron antes y después de iniciar el negocio los resultados de la investigación fueron que en un 80% no realizó ningún estudio de mercado para aperturar su radioemisora; todos los encuestados afirman que trabajan con planes de trabajo y estos planes son elaborados a corto plazo en un 20%, a mediano plazo en un 60% y solamente un 20% sin ninguna medida de tiempo; mientras que el 60% de los encuestados cuentan con metas y objetivos que generan motivación al personal. Así mismo un 60% de entrevistados respondieron que cuentan con visión, misión y valores que se comparten

en la empresa, sin embargo a través de la observación no se comprueba la existencia de la visión, misión ni valores corporativos.

- Las empresas de radiodifusión de la ciudad de Huánuco no utilizan la función administrativa de la Organización, pese a que al momento de ser encuestados manifestaron el 80% de los encuestados que utilizan la función de organización en su labor de gestión y que un 60% cuenta con sus organigramas y al momento de visitar los establecimientos no se evidencia en un 100% la existencia de los organigramas; los trabajadores que laboran en estas empresas en un 100% tienen más de 3 colaboradores, pero que solo se dedican a la producción; un 20% cuenta con áreas administrativas el 100% tiene el área de producción, ventas y negociación 0%.
- Las empresas de radiodifusión de la ciudad de Huánuco si utilizan la función administrativa de la Dirección, el 100% de los administradores que fueron observados en trabajo de campo demostraron que dirigen las empresas; el 40% de los encuestados se ha capacitado en temas de gestión o administración empresarial; y la gran mayoría en un 60% de los encuestados ha escuchado o se ha interesado en aprender o gestionar empresas, sin embargo el 40% de los empresarios que manifestaron haberse capacitado no aplican las demás funciones administrativas.
- Las empresas de radiodifusión de la ciudad de Huánuco no utilizan óptimamente la función administrativa del Control El 80% de los responsables de estas empresas delegan las funciones a sus colaboradores; mientras que el sólo 40% capacita a sus trabajadores lo que significa que un 60% no se preocupan por su desarrollo de competencias; en un 60% se reúnen los responsables con sus colaboradores y lo hacen ya sea semanal o mensualmente; solamente el 40% de los jefes fijan los objetivos y metas para cada trabajador, mientras que el resto no lo hacen; en la misma proporción el 40% de los encuestados afirman que no supervisan los resultados obtenidos a sus trabajadores y cuando lo hacen lo realizan de manera mensual en un 80%; sobre la evaluación de los

resultados los jefes sólo evalúan a los subordinados en un 40% y esa evaluación lo hacen mensualmente en un 60%.

6.2.- SUGERENCIAS

- Se sugiere a los dueños de las empresas de radiodifusión de la ciudad de Huánuco utilizar con mejor tecnicismo los principios de la planificación en marco de la administración moderna revalorando el ejercicio de las funciones de los gerentes quienes por su preparación pueden mantener un equilibrio entre los diversos elementos y las funciones administrativas de la empresa, con la finalidad de mantenerla acorde con las exigencias de un progreso económico, técnico y social.
- Se sugiere a los dueños de las empresas de radiodifusión de la ciudad de Huánuco recurrir a los principios de la organización, mejorar la distribución del trabajo para así delegar las funciones, determinar muy bien las responsabilidades de cada colaborador y/o encargar el manejo administrativo a profesionales que desarrollen habilidades y roles gerenciales. establecer metas, objetivos, la visión, la misión y los valores organizacionales, para fortalecer a la organización, y trascender de negocio simple a una organización empresarial con valor corporativo
- Se sugiere a los dueños de las empresas de radiodifusión de la ciudad de Huánuco en el ejercicio de la función administrativa de la Dirección, que capaciten a sus administradores y colaboradores utilizando la transferencia técnica y de tecnología; capacitaciones a nivel de administradores y el personal que pueden ser a nivel de convenios con institutos o universidades que cuenten con las escuelas profesionales de ciencias administrativas, de comunicación y tecnología on line.
- Se recomienda a los administradores utilizar el procedimiento de control para evaluar los resultados obtenidos y garantizar el crecimiento de la

empresa, hacia sus metas y objetivos ya trazados con anterioridad y verificar que lo que se hace se cumple óptimamente, la evaluación de los indicadores permitirá el logro de las metas de una manera eficiente.

CAPÍTULO VII

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **KOONTZ / O'Donnell** (1990) Curso de Administración Moderna - Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México. Litográfica Ingramex S.A.
2. **PEREZ Figueroa E.** (2000) Organización y Administración de la pequeña empresa. Lima. Edición a cargo del autor. Tercera Edición.
3. **RODRIGUEZ, Leonardo** (1997) Planificación y dirección de la pequeña empresa. México. Editorial Continental SA.
4. **VAN HORNE, James** (1980) Fundamentos de Administración Financiera. México Compañía Editorial Continental SA de CV.
5. **César Camisón C., Cruz S., y González T.** (2006). Gestión de la calidad (1ª ed.). España PEARSON EDUCACIÓN, S. A., Madrid pp. 644.
6. **Hellriegel D. y Slocum J. W. Jr.** (2009). Comportamiento Organizacional (12ª ed.). México, D.F.: S.A. de C.V., una Compañía de Cengage Learning, Inc. pp. 644.
7. **Hernández y Rodríguez S.** (2011). Introducción a la Administración (5ª ed.). MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. de México, S.A. de C.V. pp. 482.
8. **Porter Michael E.** (1997). Estrategia Competitiva (24ª ed.). México, D.F.; Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. pp. 407..
9. **Robbins Stephen P. & Coulter, M.** (2010). Administración (10ª ed.). México, D.F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. pp. 565.
10. **Stanton William J., Etzel Michael J., y Walker Bruce J.** (2007). Fundamentos de MARKETING (14ª ed.). México, D.F.: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. pp. 775.
11. **Rodríguez Valencia J.** (1997) Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa, ECASA, MÉXICO, pp.154.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

***LA ADMINISTRACIÓN MODERNA COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA ORGANIZAR CON ÉXITO
UNA EMPRESA DE RADIODIFUSIÓN DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO - 2017***

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPO TESI S	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGIA
<p>PROBLEMA GENERAL: ¿Cómo influyen Las Teorías Administrativas como herramienta estratégica en la organización de una empresa de radiodifusión de la ciudad de Huánuco - 2017?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Reconocer a La Administración como herramienta estratégica en la organización de una empresa de radiodifusión de la ciudad de Huánuco - 2017.</p>	<p align="center">N O T I E N E</p>	<p>VARIABLE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Independiente <p>INDICADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de trabajo • Plan de campañas • Plan de Marketing • Conformación del equipo de trabajadores • Sistematización de las labores • Documentaria • Políticas • Modelos y parámetros • Evaluación • Resultados 	<p>Tipo de Investigación</p> <p>A. Por su finalidad. B. Por el alcance temporal. C. Por su amplitud. D. Por su profundidad. E. Por su fuente. F. Por su carácter. G. Por su naturaleza. H. Por su marco. I. Por los estudios a los que se dan lugar. J. Por el objeto.</p> <p>Nivel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descriptivo • Explicativa <p>Diseño de Investigación M =Muestra de Estudio O = Observación de la variable de estudio (Administración como herramienta estratégica)</p> <p>Población Empresas de radio difusión dentro de la ciudad de Huánuco.</p> <p>Muestra</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 radioemisoras. <p>Diseño Muestral</p> <ul style="list-style-type: none"> • No Probabilístico <p>Tratamiento estadístico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estadística descriptiva y gráficos estadísticos. • Procesamiento y presentación de datos. <p>Técnicas: (Encuesta, Entrevista, Observación)</p> <p>Instrumentos:(Cuestionario, Cuestionario, (Guía de observación)</p>
<p>PROBLEMA ESPECIFICO: ¿Cómo es La Planificación como herramienta estratégica en la organización de una empresa de radiodifusión de la ciudad de Huánuco? ¿Cómo es La Organización como herramienta estratégica en la organización de una empresa de radiodifusión de la ciudad de Huánuco? ¿Cómo es La Dirección como herramienta estratégica en la organización de una empresa de radiodifusión de la ciudad de Huánuco? ¿Cómo es El Control como herramienta estratégica en la organización de una empresa de radiodifusión de la ciudad de Huánuco?</p>	<p>OBJETIVO ESPECIFICO: Conocer La Panificación como herramienta estratégica en la organización de una empresa de radiodifusión de la ciudad de Huánuco. Determinar La Organización como herramienta estratégica en la organización de una empresa de radiodifusión de la ciudad de Huánuco. Identificar a La Dirección como herramienta estratégica en la organización de una empresa de radiodifusión de la ciudad de Huánuco. Evaluar el Control como herramienta estratégica en la organización de una empresa de radiodifusión de la ciudad de Huánuco.</p>			



“Año del Buen Servicio al Ciudadano”

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
E.A. DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARTA CIRC. N° 001 -2017 – UNHEVAL – FCAT/EAP – CS ADM – DA

Huánuco, Mayo del 2017

Señor(es):

Ciudad.-

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a ustedes y saludarlos cordialmente a nombre de Facultad Ciencias Administrativas y Turismo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán para hacer de su conocimiento que el Bachiller en Cs Administrativas Silver Salem Vara Pasquel viene desarrollando la investigación sobre **“LA ADMINISTRACIÓN MODERNA COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA ORGANIZAR CON ÉXITO UNA EMPRESA DE RADIODIFUSIÓN DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO - 2017”**, por lo que solicitamos la autorización para tomar fotografías y aplicar encuestas entrevistas y técnicas de observación en su distinguida empresa.

Es importante señalar que esta actividad no conlleva a ningún gasto para su empresa y que se tomarán los resguardos necesarios para no interferir con el normal funcionamiento de las actividades propias de su organización.

Esperando contar con su aprobación a las actividades de investigación, me despido no sin antes reiterarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,

Dr. RODOLFO A. VALDIVIESO ECHEVARRÍA
Docente-Asesor

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN - HUANUCO

EMPRESAS RADIODIFUSORAS DE LA CIUDAD DE HUANUCO

FICHA DE ENCUESTA

Empresa Radidifusora: _____

Nombre: _____ Fecha: ____/____/____

-

Grado de estudios y/o Profesion _____

Cargo: _____

Régimen tributario se encuentra su negocio de radio difusión:

Rus régimen Especial régimen General ninguno

Estimado Amigo empresario de Radiodifusión, Agradeceremos a su persona se sirva contestar de manera sincera las respuestas de cada pregunta, encerrando con un circulo la respuesta que usted cree conveniente.

1.- conoce usted de teorías administrativas :

a)Si b)No

2.-Utiliza usted elementos administrativos para la dirección de su empresa:

a)Si b)No

3.- Utiliza la Organización en su empresa

a)Si b)No

4.- Utiliza la Planificación en su empresa

a)Si b)No

5.- Utiliza la Dirección en su empresa

a)Si b)No

6.-Utiliza el Control en su empresa

a)Si b)No

7.-se ha capacitado alguna vez en gestión o administración específicamente o especializada en empresas de Radiodifusión.

a)Si b)No

8.-ha oído hablar de capacitaciones o cursos específicamente para aprender a gestionar o administrar empresas de radiodifusión

a)Si b)No

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN - HUANUCO

EMPRESAS RADIODIFUSORAS DE LA CIUDAD DE HUANUCO

FICHA DE ENTREVISTA

Empresa Radidifusora: _____

Nombre: _____ Fecha: ____/____/____

—

Grado de estudios y/o Profesión _____

Cargo: _____

Nivel de información sobre los elementos de la administración, conteste las siguientes interrogantes:

PLANIFICACION:

¿Utilizo un estudio de mercado para apertura su radioemisora:?

a)Si b)No

¿Utilizo un plan de negocios para aperturar su radioemisora:?

a)Si b)No

¿Utiliza un Plan de trabajo:?

a)Si b)No

¿Su empresa cuenta con planes de:?

a)corto plazo b) mediano plazo c) largo plazo d)ninguno

¿Su empresa cuenta con metas y objetivos:?

a)Si b)No

¿La empresa cuenta con Visión Misión y valores corporativos?

a)Si b)No

ORGANIZACIÓN:

¿Su empresa cuenta con organigrama por departamentos y/ o funciones:?

a)Si b)No

¿Cuántas personas trabajan en su empresa:?

a)1(solo o el mismo dueño) b) 2 personas c) mas de3 personas

¿Con que áreas cuenta la empresa:?

a) producción b) ventas c) contabilidad d) recursos humanos e) marketing

f) todas las anteriores g)ninguno

¿En la infraestructura de la empresa a distribuido ambientes para cada área para una mejor desempeño:?

- a) la empresa cuenta con oficina de atención b) cabina de locución c) cabina de producción de spots d) oficina de administración e) área de reuniones de trabajo f) todas las anteriores g) ninguno

DIRECCION:

¿Delega funciones?

- a) Si b) No

¿Capacita a sus trabajadores?

- a) Si b) No

¿Se reúne con sus trabajadores?

- a) Si b) No

¿Cada cuánto tiempo:?

- a) Diario b) inter diario c) semanal d) mensual e) nunca

¿Fija objetivos y metas con sus trabajadores:?

- a) Si b) No

CONTROL:

¿Supervisa los resultados de las labores?

- a) Si b) No

¿Cada cuánto tiempo?

- a) Diario b) inter diario c) semanal d) mensual e) nunca

¿Evalúa resultados?

- a) Si b) No

¿Cada cuánto tiempo?

- a) Mensual b) trimestral c) semestral d) anual e) nunca

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN - HUANUCO

EMPRESAS RADIODIFUSORAS DE LA CIUDAD DE HUANUCO

GUIA DE OBSERVACION

Empresa Radidifusora: _____

Nombre: _____ Fecha: ___/___/___

¿Qué actividades desarrolla el encargado de administrar? Planifica – Organiza – Dirige

Controla

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	horario
					8.00 a 1.00pm
					4.00 pm a 7.00pm

¿Qué actividades desarrolla el personal? Administrativa – Producción – Marketing - Ventas

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	horario
					8.00 a 1.00pm
					4.00 pm a 7.00pm

- ¿LA EMPRESA CUENTA CON UN ORGANIGRAMA?
a)Si b)No

- ¿LA EMPRESA CUENTA CON AREAS PARA CADA DEPARTAMENTO?
a)Si b)No
AREA ADMINISTRATIVA a)Si b)No
AREA DE PRODUCCION a)Si b)No
AREA DE VENTAS a)Si b)No
DPTO DE MARKETING a)Si b)No

- ¿LA EMPRESA CUENTA CON UN PUNTO DE VENTA?
a)Si b)No

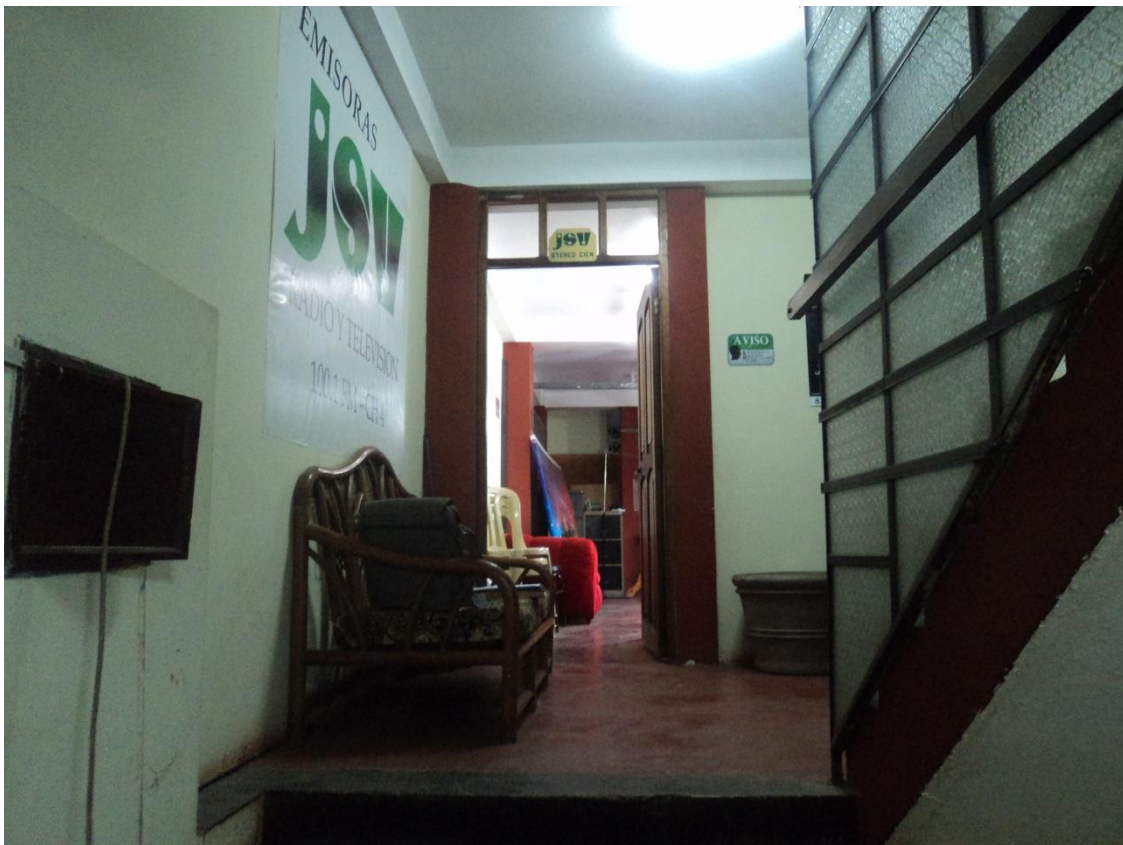
- ¿LA EMPRESA REALIZA CAMPAÑAS Y PROMOCION DE VENTAS?
a)Si b)No

PANEL FOTOGRAFICO

LA ADMINISTRACIÓN MODERNA COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA ORGANIZAR CON ÉXITO UNA EMPRESA DE RADIODIFUSIÓN DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO - 2017

Como parte de la investigación se capturaron instantaneas de las empresas de radiodifusión de la ciudad de Huánuco que conforman nuestra muestra, donde apreciaremos la distribucion de areas, organización y atención al público.

1.- Empresa de radiodifusión “A” cuenta con 03 ambientes



Sala de espera de la empresa de radiodifusion “A”

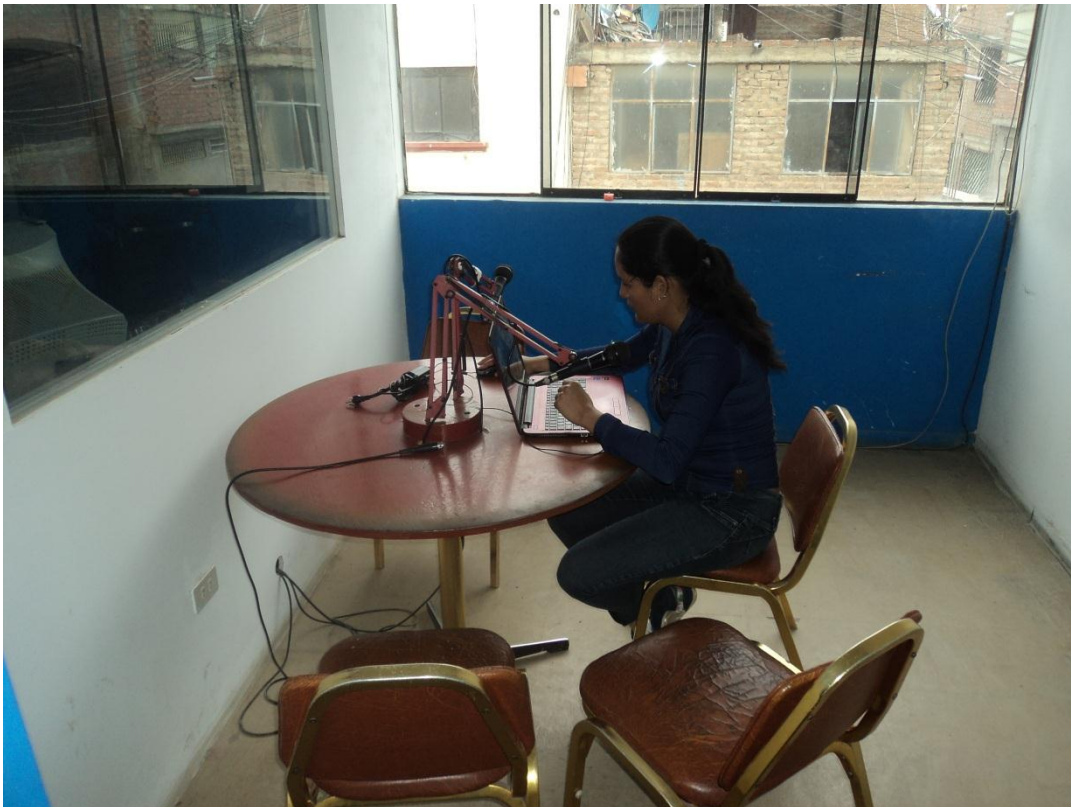


Sala de entrevistas de la empresa de radiodifusión "A"



Cabina de radio de la empresa de radiodifusión "A"

2.- Empresa de radiodifusión “B” cuenta con 06 ambientes



Cabina de entrevistas de la empresa de radiodifusión “B”



Cabina de producción de la empresa de radiodifusión “B”



Sala de reuniones empresa de radiodifusión "B"



Cabina de controles de la empresa de radiodifusión "B"



Oficina administrativa de la empresa de radiodifusión "B"



Sala de espera de la empresa de radiodifusión "B"

3.- Empresa de radiodifusion "C" cuenta con 04 ambientes



Cabina de emisión radio de la empresa de radiodifusión "C"



Oficina administrativa de radio de la empresa de radiodifusión "C"



Sala de espera de la empresa de radiodifusión "C"



Cabina de entrevistas de la empresa de radiodifusión "A"

4.- Empresa de radiodifusion "C" cuenta con 04 ambientes



Oficina administrativa de la empresa de radiodifusión "D"



Cabina de entrevistas de la empresa de radiodifusión "D"



Cabina de emisión de la empresa de radiodifusión “D



Sala de espera de la empresa de radiodifusión “D

5.- Empresa de radiodifusion "E" cuenta con 04 ambientes



Oficina administrativa de la empresa de radiodifusión "E"



Sala de espera de la empresa de radiodifusión "E"



Sala de entrevistas de la empresa de radiodifusión "E"



Cabina de emisión de la empresa de radiodifusión "E"