

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA



TESIS

**LA PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA Y SU RELACIÓN CON LA EFECTIVIDAD DEL
ÁREA DE ASESORÍA JURÍDICA DEL CLUB DE REGATAS “LIMA”**

PRESENTADO POR LA BACHILLER
SOFÍA ANGÉLICA NAVARRO RENGIFO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

LIMA, PERÚ

2018

A Dios por su infinita bondad.

A mi padre Carlos Antonio.

A mi mamá Sofía.

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Profesional de Administración y Gerencia de la
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la
Universidad Ricardo Palma que me permitió la obtención del Título Profesional.

Introducción

Una empresa a través del proceso administrativo busca lograr la eficacia y la eficiencia, por esta misma razón, la efectividad, especialmente cuando implementa planes estratégicos, tácticos y operativos. Considera a toda organización que cuenta con clientes internos que son quienes contribuyen directamente con el cumplimiento de objetivos de calidad y productividad y permiten la satisfacción del cliente por recibir un producto o servicio acorde a sus necesidades.

Este estudio está directamente relacionado con la planificación administrativa y la efectividad del área de Asesoría Jurídica del Club de Regatas “Lima” desarrollándose de la siguiente manera:

Capítulo I. Se realizó un diagnóstico general de la empresa y la manera de mejorar la planificación administrativa y la efectividad del área de Asesoría Jurídica del Club de Regatas “Lima”.

Capítulo II. Está relacionada con la historia de la empresa, además el marco teórico y conceptual a través de diferentes autores quienes manifiestan que la aplicación del proceso administrativo es fundamental en una organización y permite lograr mejoras en su atención.

Capítulo III. Se diseñaron las hipótesis de la investigación.

Capítulo IV. Se desarrolló el marco metodológico que incluyó el método de la investigación, el diseño de la investigación, la población y muestra de la investigación, las variables de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados, los procedimientos para la recolección de datos, y las técnicas de procesamiento de análisis de datos.

Capítulo V. Se presenta los resultados obtenidos, las conclusiones y recomendaciones.

Índice

Introducción	iv
Índice	v
Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
Capítulo I.....	1
1. Planteamiento del estudio	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema.....	5
1.3 Objetivos de la investigación.....	5
1.4 Delimitación de la investigación	6
1.5 Justificación e importancia de la investigación	7
1.6. Limitaciones de la investigación	7
Capítulo II	8
2. Marco teórico y conceptual.....	8
2.1 Antecedentes de la investigación.....	8
2.2 Marco histórico.....	10
2.3 Marco legal	15
2.4 Marco teórico.....	17
2.5 Marco conceptual	36
Capítulo III.....	377
3. Hipótesis de la investigación	377
3.1 Hipótesis General.	377
3.2 Hipótesis Específicas	387
Capítulo IV	388
4. Marco metodológico	388
4.1 Método de la investigación	38
4.2 Diseño de la investigación.	398
4.3 Población y muestra	38
4.4 Variable de la investigación.....	39
4.5 Técnicas e instrumento de recolección de datos	40

4.6	Procedimientos y recolección de datos	40
4.7.	Técnicas de procesamiento de análisis de datos	40
Capítulo V	421
5.	Resultados obtenidos.....	421
5.1	Descripción del muestreo y la colecta de datos.....	421
5.2	Análisis e interpretación de los resultados	42
5.3	Comprobación de la hipótesis	62
Conclusiones	665
Recomendaciones	66
Referencias	67
Apéndice	698

Lista de Tablas

Tabla 1 Tareas del puesto	42
Tabla 2 Función de planear	43
Tabla 3 Políticas de la organización.....	44
Tabla 4 Políticas para guiar el trabajo	45
Tabla 5 Determinación de alternativas	46
Tabla 6 Elección de mejor alternativa.....	47
Tabla 7 Toma de decisiones	48
Tabla 8 Buenas decisiones	49
Tabla 9 Logro de resultados	50
Tabla 10 Satisfacción por logros obtenidos	51
Tabla 11 Metas	52
Tabla 12 Coordinación individual.....	53
Tabla 13 Coordinación con compañeros	54
Tabla 14 Práctica de comunicación asertiva	55
Tabla 15 Conversaciones insulsas.....	56
Tabla 16 Meta y trabajo en equipo.....	57
Tabla 17 Metas y uso de recursos	58
Tabla 18 tareas y uso de recursos	59
Tabla 19 Canales de comunicación.....	60
Tabla 20 Desperdicio de recursos.....	61

Lista de Figuras

Figura 1	Flujograma de Asesoría Jurídica.....	4
Figura 2	El proceso administrativo	19
Figura 3	Las funciones básicas de la empresa.....	20
Figura 4	Aspectos claves que se consideran en un plan.....	27
Figura 5	Pasos de la planeación	29
Figura 6	Objetivos de la administración.	31
Figura 7	Organigrama del Club de Regatas “Lima”.....	34

Resumen

La presente tesis, tiene por objetivo: Determinar cómo la planificación administrativa se relaciona con la efectividad del área de Asesoría Jurídica del Club de Regatas “Lima”. La hipótesis general muestra al observar una relación positiva entre la variable planeamiento administrativo y su relación con la variable efectividad se comprueba de acuerdo al estudio que existe deficiencias en esta relación puesto que no existe un planeamiento administrativo que optimice mejor el proceso del área donde se llevó el estudio, solo existe una metodología de trabajo muy básico para dicho proceso. Se comprueba también que existe en esta relación un planeamiento administrativo actual que optimiza eficazmente el proceso, pero en sentido inverso dicho planeamiento administrativo actual no optimiza eficientemente el proceso del área donde se llevó a cabo el estudio. El diseño de investigación ha sido descriptivo – no correlacional (de asociación), y el paradigma o método cualitativo. Se empleó un instrumento o cuestionario tipo Likert orientado a los colaboradores de la organización. La población estuvo determinada por 49 colaboradores de áreas de Asesoría Jurídica de instituciones y/o asociaciones similares al Club de Regatas “Lima”, que brindan servicios a sus asociados.

Palabras claves: Planeamiento administrativo, efectividad, eficacia y eficiencia

Abstract

The objective of this thesis was to: Determine how the administrative planning is related to the effectiveness of the Legal Advice Area of the Club de Regatas "Lima". The general hypothesis shows when observing a positive relationship between the variables administrative planning and its relation with the variable effectiveness is checked according to the study that there are deficiencies in this relationship since there is no administrative planning that optimizes the process better in the area where it was carried out. the study, there is only a very basic work methodology for this process. It is also verified that there is a current administrative planning in this relationship that effectively optimizes the process, but in the inverse direction said current administrative planning does not efficiently optimize the process of the area where the study was carried out. The research design has been descriptive - not correlational (of association), and the paradigm or qualitative method. An instrument or Likert-type questionnaire was used, oriented to the organization's collaborators. The population was determined by 49 employees of the Legal Advisory areas similar to the Club de Regatas "Lima" wich provide services to its members.

Keywords: Administrative planning, effectiveness, efficiency and efficiency

Capítulo I

1. Planteamiento del estudio

1.1 Descripción de la realidad problemática

El éxito de una empresa está sujeto al modelo o la forma de organización donde cada una de las actividades que desarrolla incluye inevitablemente los procesos administrativos. Por ello, es conveniente que se tome en cuenta este factor para su desarrollo.

En países desarrollados y en vías de desarrollo, las organizaciones de cualquier rubro deben ser conscientes de este hecho administrativo, sin importar su tamaño. Deben entender a la perfección la importancia de identificar a tiempo cuándo es necesario proceder a ejecutar mejoras de sus procesos. Sabemos por la misión de cualquier empresa que el cliente está en la cima de la pirámide de la organización y cualquiera sea la actividad a implementar para transformar las operaciones se tomará en cuenta lo que requiere el cliente y lograr satisfacer sus necesidades.

Por ejemplo, en los países de Sudamérica mejorar los procesos administrativos se ha convertido en una política necesaria y primordial considerándose a las herramientas de la gestión como las más poderosas y principales, lo que está permitiendo a las empresas un cambio extremo y radical de sus operaciones convencionales con la finalidad de lograr propósitos significativos. Todas las empresas, incluidas los clubes, tienen una fase donde es necesario reducir costos y a la vez mejorar la calidad de sus servicios ofrecidos; para esto, es necesario contar con la información en tiempo promedio, que es

básico para desarrollar cambios en una organización.

El contexto o delimitación espacial del presente estudio nos lleva a observar en el área de Asesoría Jurídica del Club de Regatas “Lima” las labores que no están definidas formalmente y se realizan por cumplir, estas se deben solo a la experiencia personal de cada uno de los colaboradores que tienen la convicción del cumplimiento de sus obligaciones, como la importancia de realizar a tiempo la elaboración de contratos y adendas, que son sus principales tareas y llevado a cabo cotidianamente, dándoles la prioridad que el caso amerita; sin que existan los lineamientos y políticas definidas ni están determinados oficialmente.

Por tanto, no existe un plan estratégico, donde se pueda visualizar las metas y los objetivos. Se trabaja y coordina por criterios empíricos de una guía de recomendaciones y apoyo básico del jefe del área, en el momento de realizar las labores. No se tienen definidas reuniones semanales, pero sí reuniones personalizadas con el jefe, en cualquier momento.

Existe un proceso de reestructuración del área que data de un año atrás, en ese entonces se nombró un jefe, de profesión abogado, quien tiene el convencimiento y el empeño de no parar hasta terminar el trabajo y satisfactoriamente, con las herramientas y el apoyo que en el camino se van obteniendo. Se presentó un MOF por medio del cual se trató de definir las funciones de cada colaborador del área, pero el área de Recursos Humanos no filtró ni ajustó adecuadamente dicha información; por lo cual, se piensa y concluye que no quedó tan claro, para algunos colaboradores, la jerarquía y responsabilidades de cada uno, por tal motivo se considera deben definirse

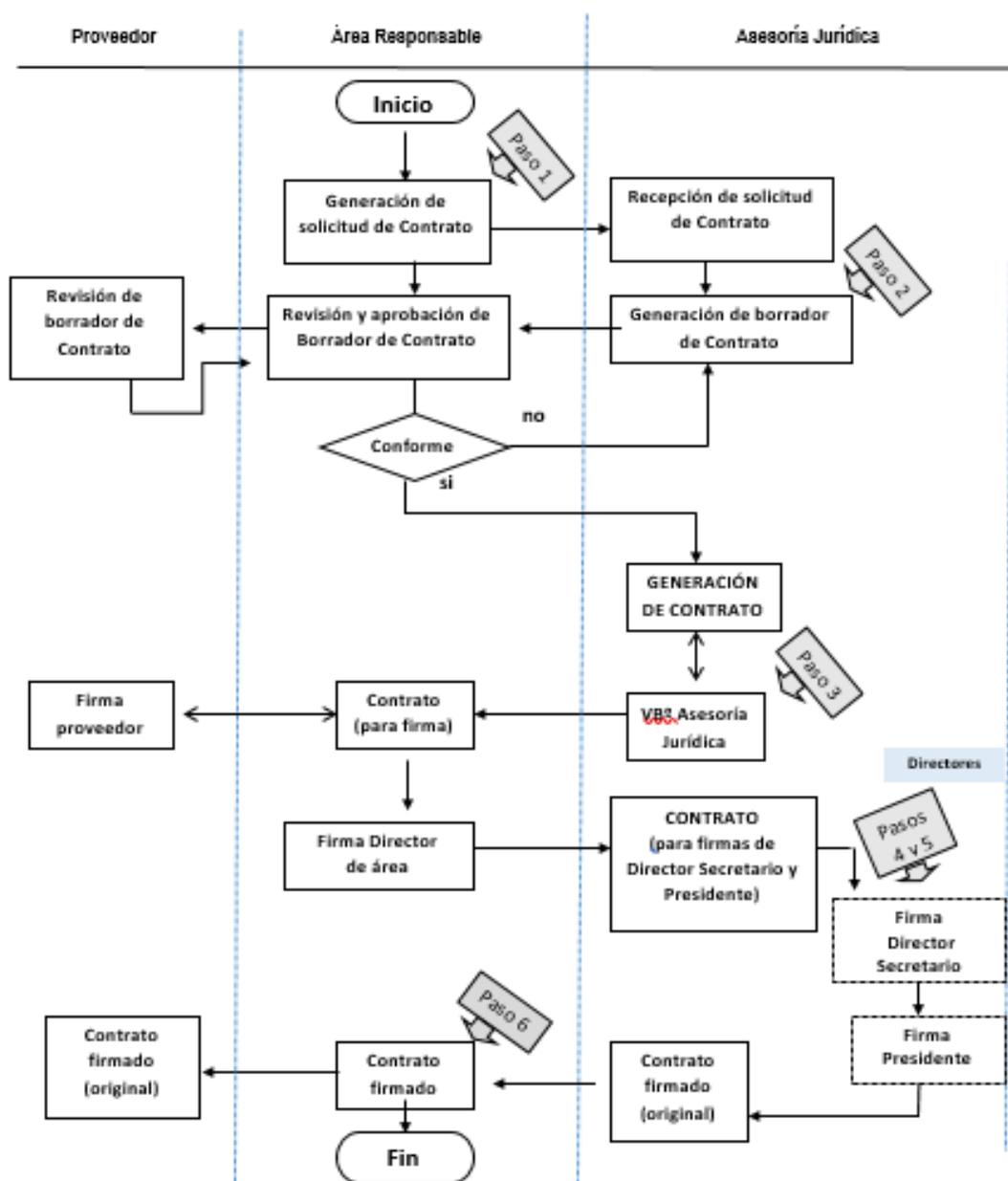
adecuadamente los lineamientos y formularse la respectiva planificación; sólo así para todos quedará claro hacia dónde nos dirigimos y las herramientas correctas con que se cuenta para llegar al fin correspondiente. En consecuencia, permitirá una mejor coordinación y colaboración de todos en conjunto.

En el área de Asesoría Jurídica sólo se cuenta con un flujograma, donde se indican los procedimientos para la elaboración de contratos y adendas, resultando la única guía oficial de cómo gestionar el trabajo, asociada a la experiencia y criterio de los colaboradores, que a la fecha viene dando buenos resultados, pero podría ser mucho mejor, ya que lo señalado en el flujograma no se respeta en su totalidad, porque tanto las áreas solicitantes, como el primer filtro del área de asesoría jurídica no cumplen con el envío y la revisión exhaustiva respectivamente, lo que genera cierto retraso en el cumplimiento de la entrega del borrador para su revisión, porque se tienen que solicitar los datos pendientes, en el caso de contratos por obras y/o compra, lo que requiere datos exactos sobre montos, plazos de pagos, de entregas, etc.; para no detener la labor se viene sorteando estos obstáculos a diario, con buenos resultados, pero que podrían ser mucho más óptimos con un criterio técnico administrativo.

Con respecto a los objetivos y metas, se sabe que estos deben lograrse en el menor tiempo posible con el cumplimiento de las solicitudes para elaboración de contratos y adendas; por ello, para optimizar el plazo se requiere que el primer filtro cumpla con exigir la entrega de toda la información requerida, permitiendo así una buena organización, coordinación y control de nuestro desempeño. Así mismo, a la asignación de recursos, no hay mayor inconveniente porque sí se cuenta con el apoyo de la jefatura, en tal sentido se tienen todos los equipos necesarios y libertad para el cumplimiento de

las labores encomendadas.

Figura 1 Flujograma de Asesoría Jurídica



Sobre las políticas, los colaboradores se rigen por las generales, implantadas por el área de recursos humanos en conjunto con el sindicato de empleados que se lograron a

través de pactos colectivos; políticas que están referidas al pago de sobretiempos, refrigerios, movilidad y casos especiales, considerando que estos por el momento están restringidos para otras áreas, pero que en el área de Asesoría Jurídica los colaboradores que realmente requieren de estos beneficios por el trabajo realizado, sí cuentan con ello. Queda claro que el sobretiempos es consecuencia de los retrasos generados por lo arriba mencionado.

En conclusión, se cree que en el área de Asesoría Jurídica están encaminados, pero por carga laboral, a raíz de la reestructuración en enero del 2017, pasando a ser una Sub Gerencia, observándose que la jefatura se encuentra analizando la actual situación y atenta a las oportunidades, para establecer la planificación administrativa adecuada. Lo que nos llevó a formular la siguiente cuestión ¿Cómo la planificación administrativa se relaciona con la efectividad del área de Asesoría Jurídica del Club de Regatas “Lima”? con lo que se pretendió aportar con el presente estudio de acuerdo a los resultados, conclusiones y recomendaciones.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema Principal

¿Cómo la planificación administrativa se relaciona con la efectividad del área de Asesoría Jurídica del Club de Regatas “Lima”?

1.2.2 Problemas Secundarios

¿Cómo la planificación administrativa se relaciona con la Eficacia?

¿Cómo la planificación administrativa se relaciona con la Eficiencia?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Determinar cómo la planificación administrativa se relaciona con la efectividad del área de Asesoría Jurídica del Club de Regatas “Lima”.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar cómo la planificación administrativa se relaciona con la Eficacia.
- Determinar cómo la planificación administrativa se relaciona con la Eficiencia.

1.4 Delimitación de la investigación

1.4.1 Delimitación Conceptual.

La delimitación conceptual se enmarca en la disciplina de la Administración y Gerencia, en el ámbito del Comportamiento Organizacional y específicamente en el tópico de Trabajo en Equipo y de acuerdo a las líneas de investigación de la Universidad Ricardo Palma a través de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

1.4.2 Delimitación temporal.

La presente investigación tuvo una temporalización de 6 meses.

1.4.3 Delimitación espacial.

El estudio fue realizado en el área de Asesoría Jurídica del Club de Regatas “Lima” y de instituciones similares que de igual forma, brindan servicios a sus asociados.

1.4.4 Delimitación social.

Los encuestados fueron en total 49 personas que laboran en áreas de Asesoría Jurídica de instituciones similares al Club de Regatas “Lima” que de igual forma, brindan servicios a sus asociados.

1.5 Justificación e importancia de la investigación

La importancia del presente estudio tiene en cuenta el ámbito teórico a partir de las variables de la planificación administrativa y la efectividad, con lo cual se quiere contribuir con el marco teórico de la ciencia administrativa. En cuanto al aporte práctico del estudio parte del objetivo que es determinar cómo la planificación administrativa se relaciona con la efectividad del área de asesoría jurídica del Club de Regatas “Lima”. Lo que significa un aporte a la solución de un contexto organizativo para lograr la eficacia y eficiencia del área en mención.

1.6 Limitaciones de la investigación

Para realizar el presente estudio no se tuvo limitación alguna porque hubo accesibilidad a la información necesaria. Así mismo, se tuvo el tiempo necesario y aspecto financiero, lo que permitió que el mencionado estudio sea viable.

Capítulo II

2. Marco teórico y conceptual

2.1 Antecedentes de la investigación.

En la investigación de (Cortés, Urrea, Luna, 2010) titulado *Plan de mejoramiento administrativo y operativo de la I.P.S. Los Ángeles*, tuvo como objetivo principal lograr la potencialización de los servicios de las áreas administrativa y operativa de la I.P.S, debido a que el problema fue el desconocimiento de los objetivos de la empresa por parte de sus funcionarios y la carencia de una cultura organizacional.

Para ello se realizó la investigación cualitativa, lo que permitió analizar la información en la medida en que se iba desarrollando el proceso; se realizó también un estudio técnico administrativo y operativo, el cual determinó las falencias presentadas en las áreas y se planteó soluciones; a su vez se analizó la situación general de la empresa, tanto factores externos como interno de la organización y también se realizó la matriz DAFO. Con ello se logró potencializar los servicios de las áreas operativa y administrativa de la I.P.S, garantizando la satisfacción de los

usuarios actuales y captación de los mismos.

Concluye su investigación, determinando que el diagnóstico inicial que se desarrollará permitirá detectar en qué áreas de la organización se deberán mejorar los procesos y medir los resultados en comparación con los estándares anteriores.

En la investigación de (Baladi, & Romero, 2008) titulado *Diseño de un plan de mejoramiento de procesos para la empresa Servicios logísticos Integrados Cooperativa Trabajo asociado Agencia Bavaria S.A.* tuvo como objetivo establecer un modelo de matriz de procesos para priorizar los procesos que permitan agilizar el plan de mejoramiento interno, y que por razones administrativas no se han activado. Ha utilizado el método inductivo-explicativo.

Concluye su investigación, mencionando que los procesos eficaces permiten desarrollar a la organización, y contribuyen al cumplimiento de la misión. También, menciona que los procesos deben de establecerse por escrito y detallando flujogramas que establezcan las rutas o pasos a seguir para que se cumplan a cabalidad, en las áreas donde se reforzarán, debiendo capacitar al personal en su correcta implementación.

En la investigación de (Omelas, 2003) titulado *Mejora continua en el proceso administrativo de las instituciones públicas de México*, tuvo como objetivo detallar a profundidad qué mecanismos se podrían implementar para desarrollar procesos de calidad y que permitan a las instituciones públicas desarrollarse administrativamente, desterrando en la mente de sus usuarios, que no conocen lo que significa calidad de los servicios a los ciudadanos.

Concluye su investigación, consignando que calidad es hacer las cosas bien desde el principio, y que es necesario escuchar a los usuarios para satisfacerlos, tomando las medidas correctivas que permitan mejorar los procesos, involucrar al personal que será responsable de ejecutarlos y monitorear los resultados, para tomar las acciones correctivas antes y durante el desarrollo de los mismos.

En la investigación de (Álvarez, y De la Jara, 2012) titulado *Análisis y mejora de procesos en una empresa embotelladora de bebidas rehidratantes*, tuvo como objetivo la optimización de los procesos en términos de aumento de la producción, reducción de costos, incremento de la calidad y de la satisfacción del cliente.

Se diagnosticó que existe un tiempo excesivo por paradas de planta, y además un alto porcentaje de mermas de las botellas, tapas y etiquetas. Para el primer caso se implementó la herramienta SMED que ayudó a la reducción de tiempos de parada en un 52% y para el segundo caso se propuso la implementación de los límites de control para las mermas, de manera que se redujo la variabilidad de las mismas. Las propuestas de mejora que se presentaron no son independientes una de la otra, por el contrario, se logró una sinergia entre ellas que permitió un mejor aprovechamiento de recursos y aumento de tiempo disponible para la producción, lo cual permitió mayores ventas e ingresos, y por lo tanto, mayor rentabilidad para la empresa

2.2 Marco histórico

El hombre por ser un ente inteligente, desde su aparición y además con otros agrupados, necesita organizarse para satisfacer sus necesidades, lo que no podría alcanzar de manera individual. Si necesita agruparse con otros, también se da cuenta

que para alcanzar sus objetivos requiere de planear, de dirigir y controlar en los niveles básicos para sobrevivir en el tiempo.

La ciencia administrativa es concebida como un estilo o una forma de actuar, donde los grupos humanos trabajan en grupos o equipos quienes predeterminan propósitos para alcanzarlos con eficacia y eficiencia en espacios donde las sociedades se desenvuelven.

Conocer la historia de la administración nos ayuda a entender las teorías y el ejercicio de la administración actual. Podemos localizar el origen y la evolución de muchos conceptos contemporáneos de acuerdo con las necesidades cambiantes de las organizaciones y de la sociedad en general. (George, 2005) lo que significa que es un ámbito importante de la ciencia administrativa en el tiempo para darnos cuenta que puede ayudar a las organizaciones en su desarrollo, o como se dijo desde siempre que el hombre fue agrupándose con otros para alcanzar sus objetivos requiriendo de planear, organizar, dirigir y controlar en los tramos del tiempo.

Encontramos en los documentos históricos aspectos claves de los pueblos los que ya tenían para entonces una manera de hacer las cosas y un tipo de pensamiento administrativo. Se habla, según George (2005), que en el año 5,000 antes de Cristo (a.C) los sumerios en la Mesopotamia, llegaron a la invención de la escritura y la conservación de registros. El código Hammurabi es un ejemplo, también dista del año 1800 a.C. donde se reconocía que la responsabilidad no puede transferirse, que es el preámbulo, para reconocer este principio. Asimismo, los egipcios en el año 1,300 a.C. quienes utilizaban procedimientos administrativos definidos y sistemáticos. Lo

mismo sucedía en el oriente, en China, hacia el año 1,000 a.C. donde se sitúa la Constitución de Chow que establece también reglamentos administrativos.

Se manifiesta así mismo el conocimiento administrativo en culturas como Grecia, o en el proceso de vida del imperio Romano, donde la juiciosa supervisión para el trabajo era imprescindible. Otro ejemplo es su organización militar, la unidad grupal y la autoridad que se debía ejercer. Según (Stoner, 1996) “las pirámides de Egipto, cada una de las cuales ocupó a más de 100,000 personas durante 20 años, fueron grandes obras de construcción de la antigüedad que requirieron ser administradas”.

En épocas pasadas igualmente en la América prehispánica y particularmente en México por el año 1325, como afirma (Enrique Benjamín Franklin, 2007) se encuentran vestigios de administración como las acertadas directivas de Tlacael, consejero de 3 gobernantes Aztecas (Ixcoatl, Moctezuma Ilhuicamina y Axayacatl) y del célebre Netzahualcoyotl rey de Texcoco, quienes con orden y prácticas adecuadas llevaron a sus pueblos a mejores niveles de vida.

Según (Bedoya, 2007) en esta medida es la iglesia católica representante de la organización formal más eficaz en la historia de la civilización occidental por medio de la formación de una estructura orgánica mundial y por el uso efectivo de la autoridad en la tarea administrativa. Bedoya agrega que las organizaciones militares son entidades que han ido aportando en el tiempo, principios y prácticas en la administración y que ha servido para la concepción moderna de la ciencia administrativa, que para el siglo XX se ha convertido en un campo vital para el desarrollo de las organizaciones.

Frederick Taylor y la Administración Científica.

La publicación del libro titulado “Principios de la Administración Científica” por Frederick Taylor es un hecho trascendente que da origen a la administración donde se aplica el método científico sobre la base de las observaciones y mediciones que él había realizado en varios momentos en el proceso productivo en una empresa. Taylor desde una perspectiva mucho más científica sintetizaría de manera pragmática las ideas que otros autores que le sirvieron para demostrar mejoras en la productividad de las empresas.

El aporte del llamado “padre de la administración” causó expectativas y preocupación porque estaba revolucionando el modo de trabajo de la época para administrar la producción, la cual se había elevado exponencialmente debido a la revolución industrial sin que los métodos administrativos tradicionales cambiaran radicalmente. Aplicó por ejemplo, en este contexto, la división del trabajo donde por primera vez los gerentes participan y asumen una parte de la responsabilidad por la producción que antes siempre estuvo en las manos de los trabajadores y de sus supervisores directos.

El aporte de Henry Fayol y la Administración Industrial y General.

Henry Fayol aporta al pensamiento administrativo con su estudio desde una perspectiva funcional, cuando a los cuarenta y siete años, asumió la gerencia general de la Compagnie Commantry Fourchambault et Decazeville, empresa que en ese entonces pasaba por una mala situación y que en 1918 la entregara saneada. Esta experiencia lo llevó a exponer cómo la teoría general de la administración podía mejorar las empresas,

que a partir de sus observaciones se publicaron por primera vez en 1916 bajo el título de **Administración Industrial y General**. Fayol, estableció catorce principios para mejorar la Administración, porque pensaba que desde la premisa la administración puede ser establecida como un cuerpo coherente y uniforme.

Los catorce principios:

- División del trabajo: consiste en la especialización de las tareas y de las personas, para así aumentar la eficiencia.
- Autoridad y responsabilidad: autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
- Disciplina: depende de la obediencia, aplicación, energía, comportamiento y respeto de los acuerdos establecidos.
- Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de sólo un superior. Es el principio de la autoridad única.
- Unidad de dirección: una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo.
- Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales: los intereses generales deben sobreponerse a los intereses particulares.

- Remuneración del personal: debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución.
- Centralización: se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.
- Jerarquía o cadena escalar: es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
- Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Es el orden material y humano.
- Equidad: amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
- Estabilidad y duración (en un cargo) del personal: la rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca en su cargo una persona, mejor.
- Iniciativa: la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito.
- Espíritu de equipo: la armonía y unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización.

Henry Fayol, como se menciona, tuvo una perspectiva funcional, lo cual lo llevó a establecer el **proceso administrativo** de prever, planear, organizar ejecutar y controlar, concepto tal que posteriormente otros autores realimentaron.

2.3 Marco legal

Dentro de las funciones de una organización está la de planear que permite predeterminar objetivos, establecer estrategias, tomar decisiones e implementar políticas generales correspondientes a la administración de una organización que

puede ser de servicios o de bienes. Este proceso de planeamiento requiere de un marco normativo para la operación de una entidad, como la aprobación y ejecución de proyectos de acuerdo a un cronograma de corto, mediano y largo plazo, tomando en cuenta ciertos criterios jurídicos o legales propios a través de un estatuto o reglamento. Un estatuto o reglamento permite normar una organización para el buen comportamiento de las personas, y para hacer factible un buen gobierno, creando un marco de referencia, adecuar sus funciones, procedimientos y para una buena toma de decisiones. Los estatutos o reglamento contienen información general y específica como:

- Los derechos y privilegios de los miembros de una organización
- Políticas internas y procedimientos sobre conflictos de intereses
- El procedimiento para disponer de los bienes de la organización al disolverse
- La estructura operacional y funciones de la junta directiva
- Las obligaciones y cargos de los miembros de la junta directiva
- Los procedimientos y normas para las reuniones de la junta, la elección de nuevos miembros

Es importante para este marco normativo tener en cuenta las leyes generales de un país que gobiernan a las corporaciones porque son la autoridad principal para el funcionamiento de estas entidades. Por esta razón, los estatutos creados por una organización sin fines de lucro no pueden ir en contra de ninguna de las provisiones establecidas bajo las leyes estatales.

Se debe tomar en cuenta para la vigencia del plan estratégico rector, el plan táctico y operativo, los mencionados criterios jurídicos o el régimen legal propio a través de un estatuto o reglamento que en el tiempo debe ser aprobado por un consejo de administración, que debe incorporar la misión, visión y valores, aspectos importantes para el desarrollo a partir de retos, logros de metas y objetivos.

Los encargados de la planeación administrativa deben ser conscientes del marco normativo en el proceso del vínculo entre la planeación estratégica y la gestión operativa. De esta manera, los que están inmersos dentro de la planeación administrativa comprenden que es un ejercicio permanente y dinámico que se traduce en planes de acción con los cuales hacen seguimiento anual mediante indicadores a cada una de las iniciativas contenidas en el plan estratégico, así como las metas definidas en el corto plazo. Así mismo se considera la Constitución Política del Perú, que regula el derecho de asociación, artículo 2, inciso 17, sobre el derecho de toda persona a participar en forma individual o asociada, en la vida política, económica, social y cultural de la Nación y lo que confirma el Código Civil Peruano, artículo 80 y siguientes, que define todo lo inherente a las asociaciones se deberá establecer los estatutos que norme a las organizaciones como en el caso del Club de Regatas “Lima”.

2.4 Marco teórico

2.4.1 La ciencia de la administración y la planeación administrativa.

Desde que surge el concepto de evolución este incluye per se lo que significa superación sobre lo anterior. Tal vez si arbitrariamente le

asignáramos a la empresa, como ejemplo, la propiedad de referirnos a ella como si se tratara de un ser vivo, éste adoptaría nuevas formas y mejores por la adaptación a otras condiciones de vida y se producirían en él transformaciones en su organismo o mutaciones como consecuencia; es de entender que también nuevas características y hábitos, en general nuevas formas de comportamiento. Por consiguiente, esta prefiguración para las nuevas empresas con otras características adecuadas a la época futura serán obligatorias, no solo por adaptación sino también por exigencia para permanecer vigentes en el mercado. De allí que se hace imprescindible que las organizaciones empresariales se asesoren y se superen sobre las experiencias vividas y a la vez vayan aplicando lo que las ciencias administrativas a través de sus investigadores van recomendando.

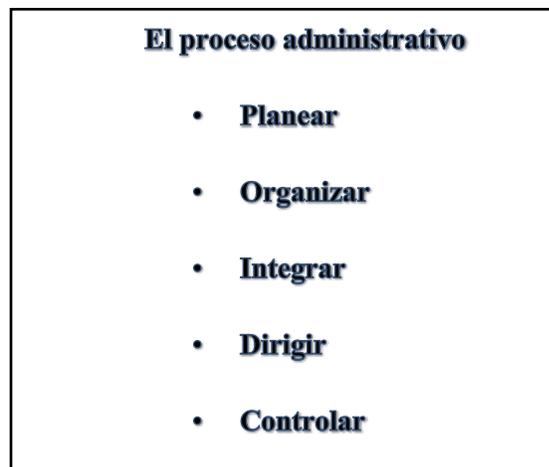
2.4.2 El proceso administrativo

Para Henry Fayol, como se mencionó anteriormente, quien tuvo una perspectiva funcional, lo que lo llevaría a establecer el **proceso administrativo** cuyos elementos de prever, planear, organizar ejecutar y controlar, fue la base que posteriormente distintos autores realimentaron como planear, organizar, dirigir y controlar u otros como planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. De este proceso se concibe que el planear es la base de todo el proceso; por ello, su importancia sin descartar los demás elementos. Han existido y existen distintas críticas sobre el aporte de Fayol. Veamos lo que recoge Mintzberg (1995) cuando afirma:

“Que los postulados de la escuela del proceso administrativo han sido objeto de numerosas y fuertes críticas, aunque casi nadie duda de la aportación fundamental de Fayol en el desarrollo del pensamiento administrativo. Pero, ¿qué más ha habido? Después de Fayol se ha discutido mucho sobre cómo llamar a las funciones. Por si fuera poco, cuando se han puesto a prueba los sagrados principios, tanto en la investigación como en la práctica, éstos no siempre han resultado válidos y universales. El enfoque de proceso tiene mucho de estático y no integra adecuadamente conceptos y técnicas cuantitativas, conductuales y de sistemas”.

Para Scott (1987) estas críticas se pueden resumir en los tres puntos siguientes: Los principios son meros tópicos o pronunciamientos de sentido común, los principios se basan en premisas cuestionables y que les presentan como declaraciones contradictorias.

Figura 2 El proceso administrativo

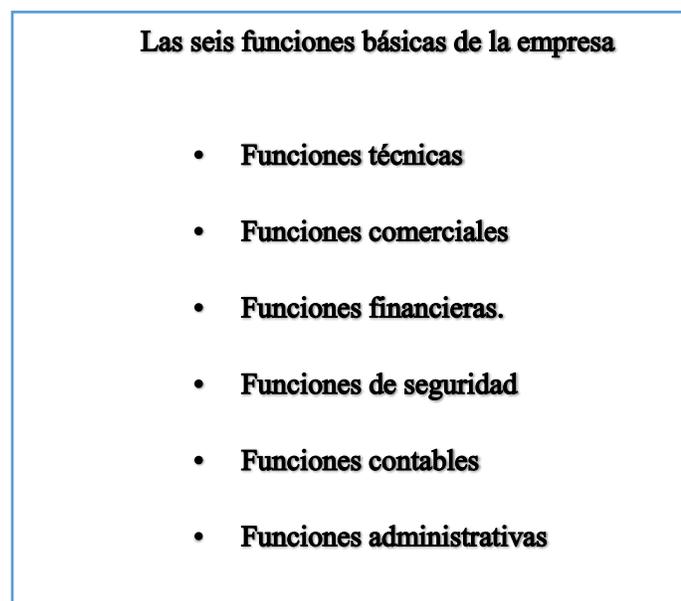


Fuente: *Elaboración propia en base al aporte de Fayol*

2.4.3 Fayol y las seis funciones básicas de la empresa

Fayol destaca que toda empresa cumple funciones muy particulares como **las funciones técnicas**, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa, las **comerciales**, relacionadas con la compra, la venta o el intercambio, las **financieras**, relacionadas con la búsqueda y gestión de capitales, las **de seguridad**, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas, las **contables**, relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas, las **funciones administrativas**, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones en la dirección. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa y están siempre por encima de ellas.

Figura 3 Las funciones básicas de la empresa



Fuente: Elaboración propia en base al aporte de H. Fayol

Fayol argumenta que "ninguna de las primeras cinco funciones mencionadas, tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, constituir su cuerpo social, coordinar los esfuerzos ni armonizar sus acciones. Estas atribuciones constituyen otra función, designada con el nombre de administración". (Drucker, 2002). Se refiere Drucker, sin duda, a la función administrativa.

Importancia de mejorar los procesos administrativos

Se considera que con la gestión, según Chiavenato (2011), se manejan una serie de recursos diversos y con ellos realizan las acciones que permitan la obtención de resultados esperados; a su vez, se entiende por proceso a la sucesión de pasos que partiendo en un punto con factores agrupados y vinculados con pertenencia, siguen un rumbo determinado convenientemente, para llegar a un final esperado habiéndose logrado así otros factores derivados y con características diferentes a los iniciales. A este transitar de estaciones se le denomina proceso, donde todas se encuentran vinculadas cíclicamente y en una unidad sistémica. Como característica de los productos obtenidos se tiene que estos, además de ser utilizados con diversos fines, deberán servir de insumo para otro proceso.

Cuando se estima la inclusión de la gestión por procesos como una herramienta efectiva para el desarrollo de la administración, entendemos que, todo proceso es una unidad integrada por acciones vinculadas entre sí en un sistema; por tanto, en ese sentido, en cada una de sus partes componentes se pueden realizar observaciones y correcciones, de tal manera que se opere una mejora continua, evitando así tener que esperar que se llegue al final para realizar un control en la calidad, lo que podría ocasionar gastos y pérdidas para la organización de no haberse corregido a tiempo.

2.4.4 La planeación

La Ciencia Administrativa nos conduce por rumbos claros para lograr propósitos alcanzables, es en esencia una ciencia que permite el desarrollo de las organizaciones y permite reunir los recursos para lo posible. La ciencia administrativa apertura un campo del éxito empresarial y organizacional, lo que conlleva a una vida saludable de las organizaciones. Sin duda, como existen las cinco funciones administrativas esenciales que son: planeación, organización, integración de personal, dirección y control que permiten la tarea de un gerente quien debe asegurarse que todos comprendan tanto el proyecto como los objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos, de manera especial cuando nos referimos a la planeación como el elemento base del proceso administrativo y además adquiere importancia para mejorar los procesos.

Si se quiere que el esfuerzo del grupo sea efectivo deben saber lo que se espera que cumplan. Esta es la función de la planeación, la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados. Robert N. Anthony, dice "Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor".

Aspectos claves de los planes

- Misiones o propósitos.

El hecho de usar indistintamente términos que formalmente sólo guardan una relación significativa relativa entre ellos, obedece a la intención de algunos autores de facilitar la comprensión del tema. Es el caso de muchas acepciones en varias obras, entre ellas "misión" y "propósito".

En todas las sociedades del mundo, los seres humanos tenemos necesidades y estas deben ser satisfechas en mayor o menor medida, según su tipo; por esta razón, es que aparecen las organizaciones produciendo y distribuyendo bienes y servicios para contribuir en el logro de las satisfacciones humanas.

Toda empresa brinda bienes y servicios a las poblaciones, esa es su tarea fundamental. Tienen el propósito de producir y cumplen su misión cuando los bienes y servicios dan satisfacción. De allí que las empresas estén clasificadas

según el tipo de bienes o servicios que producen o brindan, sus propósitos o misiones también serán diferentes según su tipo o clase.

- Objetivos o metas

Los objetivos o metas, indistintamente hablando, se entiende que están dirigidos hacia algo, un fin, al logro de lo propuesto o planeado. En la administración, todas las actividades se realizan por objetivos; obedeciendo a su permanencia pueden ser de corta, mediana o larga duración; también pueden ser generales o específicos; pero, lo que más preocupa es saber si se han logrado o no y en qué proporción, por ello se deben plantear objetivos verificables, es decir susceptibles de medición.

Sin embargo, considerando la diferencia entre las acepciones, en cuanto a la meta diremos que, las empresas buscan generar un valor agregado que viene a ser el resultado de diferenciar los precios del mercado con los costos de la producción, es decir las ganancias.

- Estrategias

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. Las estrategias en la empresa nacen como una respuesta para afrontar los retos que implican la competencia, y la vida de la empresa en sí.

- Políticas

En toda organización, se ponen en práctica acciones que son el resultado de análisis y decisiones para enmendar, motivar o gratificar a personas, situaciones o circunstancias que merecen ser tomadas en cuenta. No siempre

obedecen a momentos gratos los cuales se corresponden con los estímulos, sino a prever situaciones que posteriormente de no ser enrumadas podrían resultar en crisis o peligrosas para la organización. Estos criterios o líneas de acción son tomadas por el gerente quien decide cuál o cuáles deben ser aplicadas. Las hay de diferente tipología o características, algunas sirven de modelo a seguir otras son simplemente correcciones concluyentes.

- Procedimientos

Los procedimientos establecen un método necesario para determinar actividades que son secuencias continuas y cronológicas de acciones, lineamientos que detallan la manera que deben realizarse dichas actividades.

En líneas generales diremos que, los procedimientos son las vías por las cuales han de discurrir todo el desarrollo de una actividad planificada; guían las acciones de tal manera que definen y describen con precisión el cómo han de desarrollarse las diversas tareas que son componentes del proceder, quiénes lo harán y cuándo. Están formuladas en el marco de las políticas que se han establecido en la empresa.

Los procedimientos son formulados en el marco de las políticas de la empresa y están definidos con más precisión que éstas; tan es así que, se desarrollarán en actividades específicas con el fin de lograr metas también bien definidas. Los procedimientos suelen darse con frecuencia en los niveles de operación, en tanto que las políticas se dan en los niveles altos.

Un procedimiento, por ejemplo, describe con precisión, una por una, cada tarea del conjunto que se ejecutarán, cómo se harán, dónde se realizarán, cuándo y por quién.

- Reglas

Se las considera un plan simple porque determinan en forma concisa una acción o actitud a seguirse o no. Taxativamente ordenan el sentido de una acción o la prohíbe; de esta manera evita la desviación o corrige el rumbo. Las reglas son diferentes de las políticas, en cuanto estas permiten cierta tolerancia en una acción determinada, vale decir que en las decisiones de los gerentes puede haber cierta discrecionalidad, tino o sensatez; por el contrario las reglas no lo permiten.

Establecen las acciones específicas necesarias, para evitar que existan desviaciones. Son el tipo de plan más simple. La finalidad de una regla es manifestar una decisión gerencial sobre si cierta acción debe seguirse.

Las reglas se diferencian de las políticas, en que éstas tienen el propósito de orientar la toma de decisiones de los gerentes indicándoles dónde pueden ejercer su discreción; mientras las primeras no consienten la discreción.

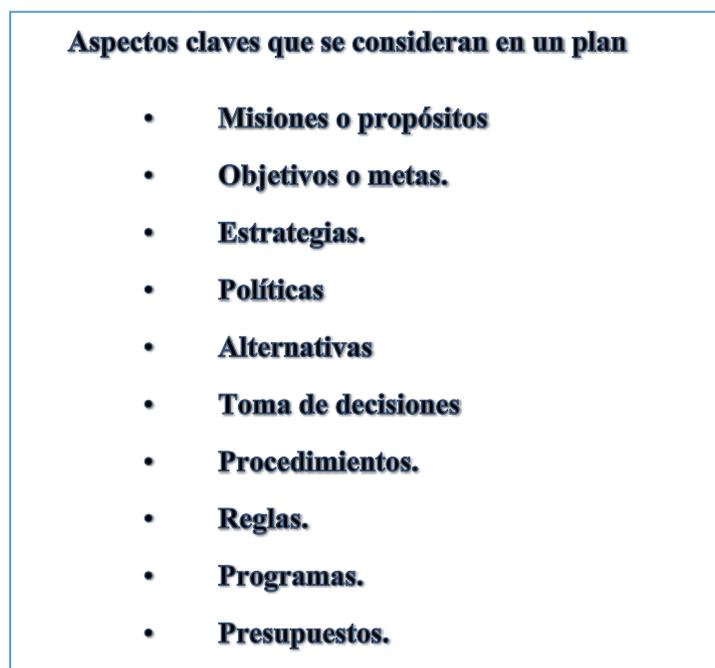
- Programas

Los programas están constituidos por un conjunto de componentes que participan para lograr los fines propuestos. Algunos son tan complejos que se invierten cuantiosas cantidades de dinero y tiempo, en tanto que otros pueden ser tan sencillos que solo se aplica en un área de la empresa y su impacto está dirigido a un pequeño grupo de colaboradores. Para la ejecución de un programa entran en juego una serie de elementos, funciones y procesos administrativos, entre los que destacan los objetivos y metas, las políticas, procedimientos, tareas y otras secuencias operativas; y, todo sustentado sobre la asignación de un presupuesto.

- Presupuesto

El presupuesto viene a ser un enunciado numérico o plan cuantificado que expresa los resultados que en proyección espera obtener la empresa; el presupuesto es un anticipo de ganancias y pérdidas. Es un indispensable componente del planeamiento que utilizado en el control y coordinación, va permitiendo mantener un equilibrio en los gastos de las diferentes áreas de la empresa. Las empresas cuentan con un plan financiero operativo que viene a ser un plan de utilidades.

Figura 4 Aspectos claves que se consideran en un plan



Fuente: Elaboración propia en base al aporte de Vargas 2010

Pasos de la planeación

En el proceso de la planeación se presenta la opción de ejecutar algunos pasos que son viables de realizar, como es el caso de los siguientes:

- *Estar atentos a las oportunidades.*

Se refiere al hecho que, previamente al inicio de la planeación, se presenta una opción que no siendo parte del proceso se inscribe en él por su importancia tal es así que se le tiene que tomar en cuenta, es el caso de las circunstancias positivas que son potencialmente susceptibles de generar beneficios; por ello los gerentes necesariamente deben visualizarlas con claridad, integralmente, sabiendo con seguridad la posición de la empresa en cuanto a sus fortalezas y debilidades así como entender cuáles son los obstáculos que deben eliminar antes de iniciar la planeación.

- *Establecer objetivos.*

Este paso, de gran importancia y necesidad para el desarrollo es establecer, en primer orden, los objetivos para la empresa, continuándole los de las diversas dependencias; secuencias que deben ejecutarse señalando los plazos de corto, mediano y en el largo alcance; a su vez, determinando la posibilidad de ser verificados, haciéndolos susceptibles de ser medidos para comprobar si fueron logrados o no.

- *Desarrollar premisas.*

Cuando las empresas plantean las acciones que en su conjunto deben ser desarrolladas, todas ellas se establecen, difunden y logran por acuerdo, de tal manera que como punto de partida se utilizan en la planeación por decisión; estas premisas son suposiciones que de manera anticipada constituyen los pronósticos o predicciones, las políticas fundamentales y los planes que hay en la empresa.

- *Determinar cursos alternativos.*

Los cursos de alternativas, son aquellos que señalan la dirección o rumbo, el uso de los recursos y esfuerzos para conseguir los objetivos propuestos de manera más beneficiosa.

- *Evaluar cursos alternativos.*

Este paso es la continuación del anterior. Establecidos estos cursos alternativos, se analizan, para ver los pro y contras, como puntos fuertes y débiles, luego se evalúan.

- *Seleccionar un curso.*

Viene a ser el punto decisorio, como examen final después de examinar y evaluar los cursos alternativos; cabe la oportunidad en este punto que se decida entre varios cursos aconsejables y le toca al gerente optar por resolver si elige sólo el mejor curso o decide, como mejor opción, varios cursos.

- *Presupuestos*

Paso 7, los planes son cuantificados y convertidos en presupuestos, general y específicos; aquel será la suma total de ingresos y egresos para determinar las utilidades o el valor agregado esperado.

Figura 5 Pasos de la planeación

Pasos de la planeación:

- **Estar atentos a las oportunidades.**
- **Establecer objetivos.**
- **Desarrollar premisas.**
- **Determinar cursos alternativos.**
- **Evaluar cursos alternativos.**
- **Seleccionar un curso.**

Fuente: Elaboración propia en base al aporte de Vargas 2010

Efectividad y sus dos dimensiones: la eficacia y eficiencia

La administración según Robbins (2000) es “el proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que éstas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con otras personas y por medio de ellas”. Robbins, sin duda, habla de los objetivos de la Administración, como bien dice Vargas (2010) son el **logro de resultados y de optimizar el uso de recursos**. El logro de resultados para el autor en mención, que es la eficacia, comprende que toda organización ha sido creada con miras a lograr algún objetivo y es tarea de la administración coordinar todos los recursos para cumplir con dicho objetivo. Por lo tanto, el logro de resultados, que busca la eficacia es también su primer cometido. En cuanto a la optimización del uso de recursos, por ser estos finitos y generalmente insuficientes, exige que se coordine su uso con el fin de lograr los resultados buscados a un costo mínimo. Por consiguiente, la administración también busca la eficiencia. Aquí podemos concluir que **eficacia y eficiencia dan como resultados la efectividad**.

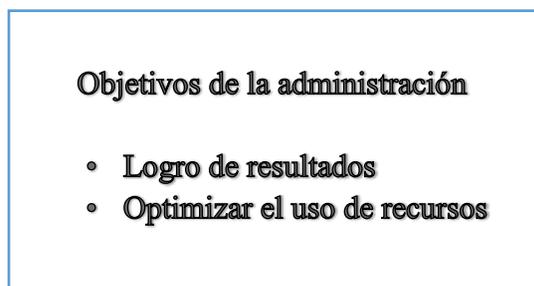
Los dos objetivos no están completamente alineados ya que el hecho de optimizar el uso de recursos muchas veces se transforma en un esfuerzo por

minimizarlo, lo que generalmente reduce la probabilidad de lograr mejores resultados, mientras que la búsqueda de resultados tiende a elevar el desperdicio de recursos. Por lo tanto, en la realidad la administración generalmente se encuentra en búsqueda de un equilibrio entre el uso de recursos y el logro de resultados, intentando permanentemente mejorar ambos aspectos en paralelo (Münch, 2001).

Sabemos por la teoría que una alta eficiencia y alta eficacia inciden en el éxito de las organizaciones, contrario a resultados de organizaciones con una mala administración que expresa baja eficiencia y baja eficacia. Muchos se preguntan ¿Qué diferencia existe entre las organizaciones exitosas de las demás? y ¿Por qué la buena administración es tan difícil de lograr?

Entonces podemos decir que, las organizaciones exitosas son las que buscan permanentemente mejorar su eficacia y su eficiencia para tener resultados significativos en el proceso productivo y lograr su desarrollo.

Figura 6 Objetivos de la administración.



Fuente: Elaboración propia en base al aporte de Vargas 2010

Es evidente que la administración ha alcanzado un gran desarrollo con fundamentos científicos y no sólo marcha al ritmo de un mundo globalizado y en constante pugna, sino que debe cumplir con sus fines y objetivos marcándole el rumbo a las empresas y brindándole a los responsables de éstas, las pautas que deben seguir para determinar objetivos y alcanzarlos considerando que para esto son necesarios una serie de actividades que ejecutarán los subordinados de los diferentes departamentos que conforman la organización. Paralelamente, a diario se toman decisiones, asignando recursos y obteniendo logros, gracias al planeamiento y el control.

Según Chiavenato (2004) las diversas actividades administrativas realizadas por varios administradores, orientadas hacia áreas y problemas específicos, deben realizarse y coordinarse de manera integrada y unificada en cada organización o empresa.

Queda muy claro que, todas las actividades que se realizan en la administración deben ser por consenso. En principio, al referirnos a empresas u organizaciones esto es imperativo. En tiempos actuales prima el trabajo en equipo sobre el trabajo grupal, sobreentendiéndose que entre todos asumimos la diferencia radical, más si se trata de hacer frente a la competencia y que en la empresa se tiene como objetivo producir más, con mejor calidad y con los costos pertinentes. Por ello, el hecho es prever problemas y si surgen solucionarlos integral y adecuadamente es lo que corresponde. En estas circunstancias, los administradores de diversas áreas de la organización deben recurrir a lo que la sinergia indica “varias cabezas piensan mejor que una” y si

de aplicar energías se trata, las de todos en conjunto superarán con suficiencia que si se aplican por separado aún sea para el mismo fin.

Estructura organizativa de la Sub Gerencia de Asesoría Jurídica y de Relaciones Institucionales

La estructura del área de Asesoría Legal, ahora Sub Gerencia de Asesoría Jurídica y de Relaciones Institucionales cuenta con dos jefaturas: Asesoría Jurídica y Relaciones Institucionales.

Visión, misión y objetivos del Club de Regatas “Lima”

- Visión

Desarrollar un Club altamente competitivo, con la infraestructura adecuada, para brindar satisfacción plena a nuestros asociados, con un nivel de tecnología moderna y un manejo administrativo eminentemente gerencial.

- Misión

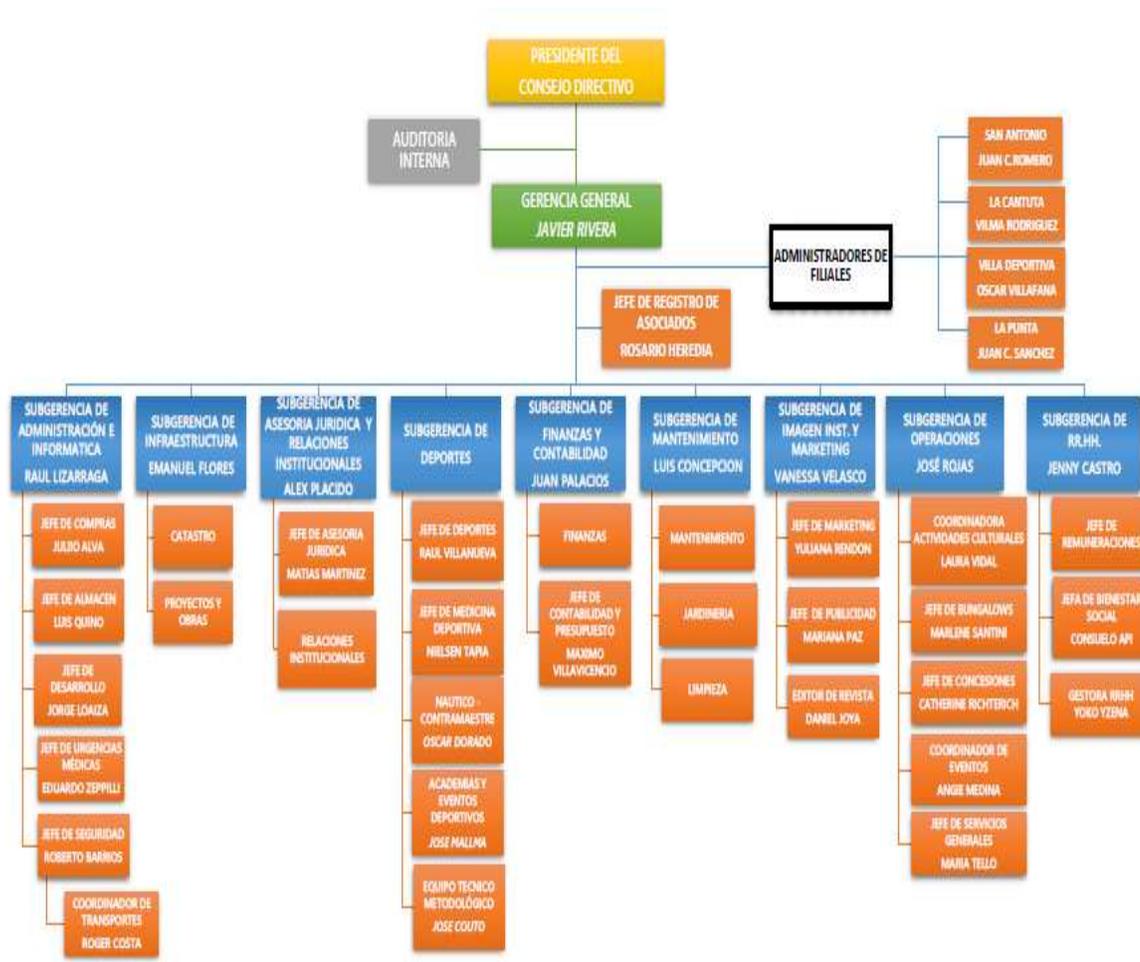
Satisfacer las necesidades y deseos inmediatos de nuestros asociados, brindándoles calidad en los servicios, amplia variedad de disciplinas deportivas, actividades culturales y sociales en nuestras diversas sedes, haciéndonos sentir orgullosos de crecer orgánicamente en forma competitiva en un Club para querer.

- Objetivos del Club

- Brindar servicios de calidad con óptimos niveles de atención a los asociados en las diferentes instalaciones y sedes del Club.
- Fomentar actividades y eventos deportivos, culturales y sociales, que contribuyan a la formación moral, física y cultural de los asociados y familiares.
- Desarrollar servicios competitivos y de calidad para el asociado y sus familiares, contando para ello con infraestructura moderna y adecuada.
- Mejorar permanentemente la estructura orgánica del Club, a través de un modelo de gestión ágil e innovador: con mecanismos de control que soporten el desarrollo actual y futuro en concordancia con el crecimiento de su membresía.
- Establecer políticas orientadas a la conservación y mantenimiento de la infraestructura física y equipos del Club, garantizando niveles de confort adecuados para sus asociados.
- Desarrollar estrategias de información y promoción hacia la membresía y el entorno del Club.

Organigrama del Club

Figura 7 Organigrama del Club de Regatas "Lima".



Fuente: Sub Gerencia de Recursos Humanos Club de Regatas "Lima"

Función principal del área de Asesoría Jurídica:

- Administrativamente se encarga de elaborar todos los contratos del Club (Chorrillos, San Antonio, La Cantuta, Villa Deportiva, La Punta y próximamente de su nueva filial de Paracas), ya sea de concesiones de bebidas y alimentos; bancos; de arrendamiento de espacio; de servicios, de eventos, de publicidad, etc.
- Tener información actualizada y a la mano, para la toma de decisiones, en casos de procesos judiciales varios.

2.5 Marco conceptual

- Cursos alternativos.- Los cursos de alternativas, son aquellos que señalan la dirección o rumbo y el uso de los recursos y esfuerzos para conseguir los objetivos propuestos de manera más beneficiosa.
- Efectividad.- El resultado de eficiencia y eficacia
- Eficacia.- Significa el logro de resultados.
- Eficiencia.- Optimizar en el uso de los recursos
- Estrategias.- Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
- Objetivos.- Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad, representan el punto final de la planeación, el fin al que se dirige la organización, la integridad del personal, la dirección y el control.
- Planeación.- Es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor
- Planeamiento estratégico.- Se define como la forma en que se determina los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar los mismos.
- Planeamiento táctico.- Se define como la forma en que se determina los objetivos básicos a mediano plazo en una empresa, la instrumentación y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar los mismos.

- Planeamiento operativo.- Se define como la forma en que se determina los objetivos básicos a corto plazo en una empresa, la instrumentación y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar los mismos.
- Programas.- Los programas están constituidos por conjunto de componentes que participan para lograr los fines propuestos.
- Procedimientos.- Los procedimientos establecen un método necesario para determinar actividades que son secuencias continuas y cronológicas de acciones.
- Políticas.- En toda organización, se ponen en práctica acciones que son el resultado de análisis y decisiones para enmendar, motivar o gratificar a personas, situaciones o circunstancias que merecen ser tomadas en cuenta.
- Premisas.- Las premisas son suposiciones que de manera anticipada constituyen los pronósticos o predicciones, de acuerdo a las políticas y los planes que hay en la empresa.
- Presupuestos.- Cálculo anticipado del coste de una obra o un servicio y también es la suma total de ingresos y egresos para determinar las utilidades o el valor agregado esperado.

Capítulo III

3. Hipótesis de la investigación

3.1 Hipótesis General.

La efectividad del área de asesoría jurídica del Club de Regatas “Lima” está asociada con la planificación administrativa.

3.2 Hipótesis Específicas.

- La efectividad del área de asesoría jurídica del Club de Regatas “Lima” está asociada con la función gerencial.
- La efectividad del área de asesoría jurídica del Club de Regatas “Lima” está asociada a la selección y determinación de alternativas.

Capítulo IV

4. Marco metodológico

4.1 Método de la investigación.

El método es cualitativo porque alude en el estudio solo variables cualitativas que describen eventos, hechos y situaciones del contexto donde se llevó a cabo el estudio y anexa experiencias, actitudes y creencias de los sujetos informantes.

4.2 Diseño de la investigación.

El diseño de la investigación es descriptivo no correlacional (de asociación); dado que especifica las propiedades, características y rasgos importantes de las variables y el estudio, y establece una relación de asociación entre las variables del estudio.

4.3 Población y muestra de la investigación.

La población para los fines del presente trabajo de tesis, está conformada por todas las oficinas jurídicas de las instituciones y/o asociaciones que brindan servicios jurídicos a sus asociados considerando que no es posible contar con un listado de todas las instituciones con estas características. Por lo cual, asumimos que se trata de una población infinita ($N \rightarrow \infty$).

Tamaño de la muestra:

Considerando que la proporción, factor de población finita:

$$\frac{N-n}{N-1} \rightarrow 1 \text{ cuando } (N \rightarrow \infty) \text{ y } n \text{ es finita}$$

El tamaño de la muestra lo calcularemos con la relación:

$$n = \frac{z^2_{\alpha/2} * P * Q}{\epsilon^2}$$

$\alpha = 0.95$ el nivel de confianza de la estimación y el error de estimación:

$$\epsilon = |\hat{\theta} - \theta = 0.13|$$

Entonces:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.35 * 0.65}{0.13^2} = 51.7 \cong 52 \text{ encuestados}$$

Con un margen de no respuesta de un 5% $n = \pm 3$.

4.4 Variable de la investigación

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
VI Planificación administrativa	- Función gerencial - objetivos - Políticas - Selección y determinación de alternativas - Acciones - Toma de decisiones	Tareas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las tareas de su puesto de trabajo son muy claras. 2. Sus tareas están vinculadas a la función de planear. 3. Para realizar sus tareas toma en cuenta las políticas de la organización. 4. Las políticas de la organización le permiten guiar su trabajo. 5. Las políticas le permiten determinar la mejor alternativa cuando decide.
		Logros	<ol style="list-style-type: none"> 6. La elección de la mejor alternativa lo lleva a la acción inmediata. 7. Es un buen tomador de decisiones. 8. En el área las personas toman buenas decisiones. 9. La gestión del área estimula el logro de resultados. 10. En el área están contentos por los logros obtenidos
		Tiempo	<ol style="list-style-type: none"> 11. Cumple a tiempo sus metas. 12. Coordina a tiempo con sus compañeros de trabajo para el logro de metas. 13. Sus compañeros coordinan a tiempo con Ud. para el logro de metas. 14. En el área se practica la comunicación empática. 15. En el área se practica conversaciones insulsas. 16. Cuando se tiene una meta se trabaja en equipo.
VD Efectividad	Eficiencia Eficacia	Recursos	<ol style="list-style-type: none"> 17. Cuando cumple sus metas hace uso adecuado de los recursos. 18. Cuando realiza sus tareas hace uso necesario del papel. 19. Cuando realiza sus tareas usa los canales de comunicación virtual. 20. En el área se observa desperdicio de recursos.

4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos se aplicó una encuesta con tipo de respuesta de escala Likert a 52 personas seleccionadas por cuotas.

4.6 Procedimiento y recolección de datos

Se procedió a realizar la encuesta en 3 días a colaboradores de oficinas de asesoría jurídica, se les habló del proyecto e indicó que será una encuesta anónima, luego de ello se procedió a trasladar la información a una base de datos en SPSS, obteniendo 49 encuestas válidas y 03 con errores que se eliminaron; con los resultados obtenidos se hizo un análisis para llegar a las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

4.7 Técnicas de procesamiento de análisis de datos

Se usó el programa SPSS para el análisis de los resultados arrojados por la encuesta.

Capítulo V

5. Resultados obtenidos

5.1 Descripción del muestreo y la colecta de datos

A partir de la matriz de consistencia y la operacionalización de las variables se construyeron las preguntas de la encuesta, siendo validadas en el siguiente orden:

Pregunta -- Indicador -- Dimensión -- Variable

La aplicación del cuestionario de la encuesta fue por cuota, consistente en la ejecución de 52 encuestas a colaboradores de oficinas de Asesoría Jurídica del Club de Regatas “Lima” y de organizaciones similares, donde se completó la cuota, de los cuales tres 03 tenían errores y fueron eliminadas.

Luego la información de los cuadernillos de encuesta fue pasada al formato digital usando la aplicación Excel, obteniéndose la base de datos del trabajo de investigación.

5.2 Análisis e interpretación de los resultados

1. Las tareas de su puesto de trabajo son muy claras

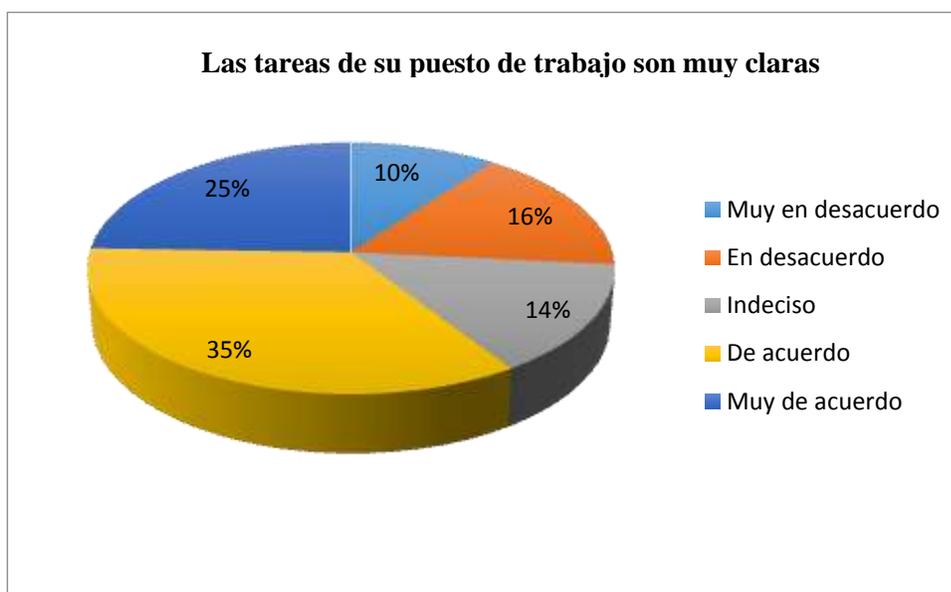
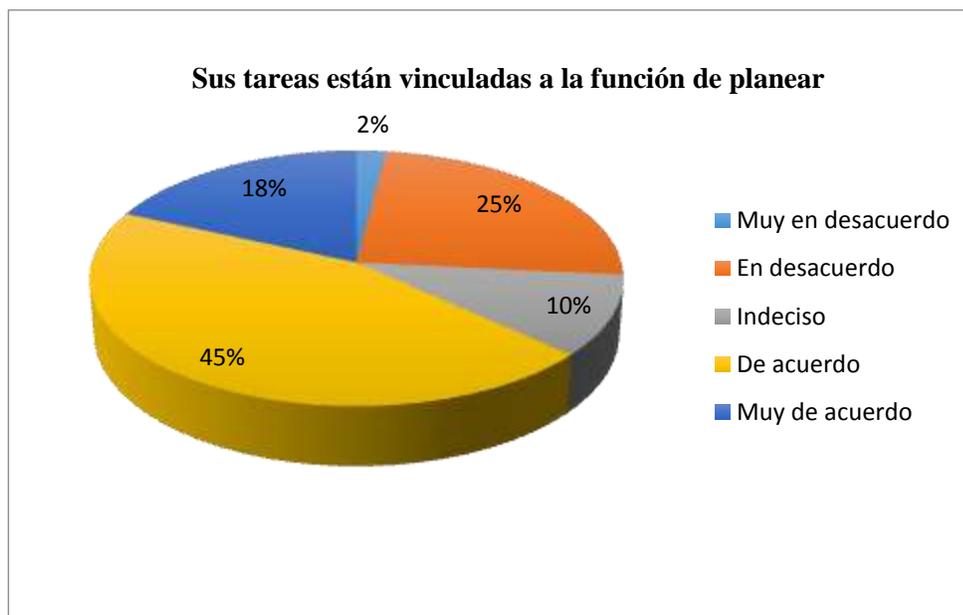


Tabla 1 Tareas del puesto

CLASES	FREC	%
Muy en desacuerdo	5	10.2
En desacuerdo	8	16.3
Indeciso	7	14.3
De acuerdo	17	34.7
Muy de acuerdo	12	24.5
Total	49	100.0

- En este gráfico podemos apreciar que el 34.7 % de la muestra está de acuerdo y que el 24.5% está muy de acuerdo.
- El nivel de indecisos es de 14.3%.
- En desacuerdo está el 16.3% y muy en desacuerdo el 10.2%.

2. Sus tareas están vinculadas a la función de planear



CLASES	FREC	%
Muy en desacuerdo	1	2.0
En desacuerdo	12	24.5
Indeciso	5	10.2
De acuerdo	22	44.9
Muy de acuerdo	9	18.4
Total	49	100.0

Tabla 2 Función de planear

- En este gráfico podemos apreciar que el 44.9 % de la muestra está de acuerdo y que el 18.4% está muy de acuerdo.

- El nivel de indecisos es de 10.2%.
- En desacuerdo está el 24.5% y muy en desacuerdo el 2.0%.

3. Para realizar sus tareas toma en cuenta las políticas de la organización

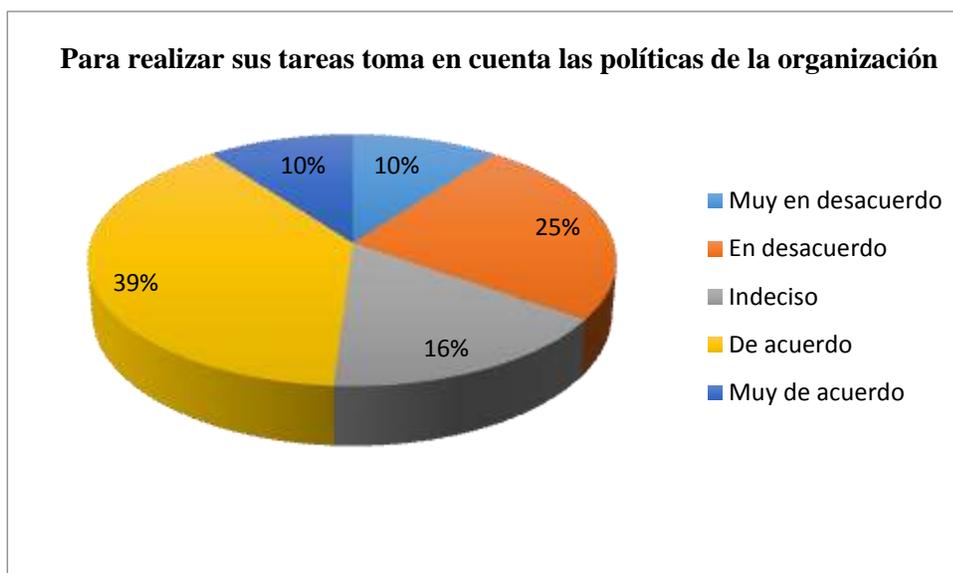


Tabla 3 Políticas de la organización

CLASES	FREC	%
Muy en desacuerdo	5	10.2
En desacuerdo	12	24.5
Indeciso	8	16.3
De acuerdo	19	38.8
Muy de acuerdo	5	10.2
Total	49	100.0

- En este gráfico podemos apreciar que el 38.8 % de la muestra está de acuerdo y que el 10.2% está muy de acuerdo.

- El nivel de indecisos es de 16.3%.
- En desacuerdo está el 24.5% y muy en desacuerdo el 10.2%.

4. Las políticas de la organización le permiten guiar su trabajo

Las políticas de la organización le permiten guiar su trabajo

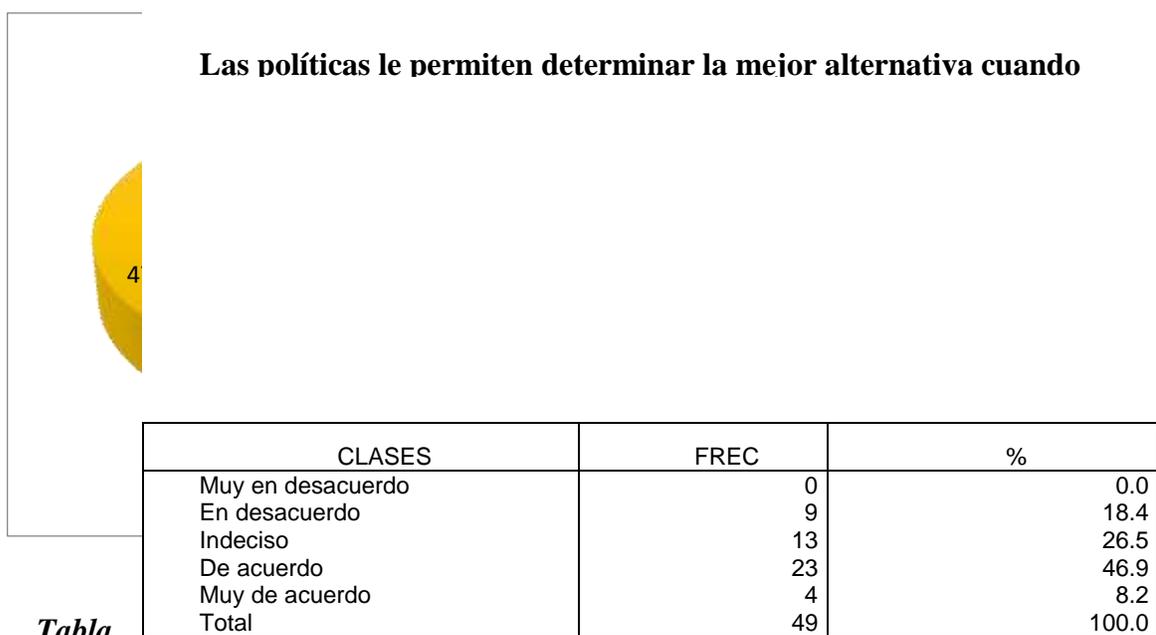
CLASES	FREC	%
Muy en desacuerdo	2	4.1
En desacuerdo	6	12.2
Indeciso	5	10.2
De acuerdo	24	49.0
Muy de acuerdo	12	24.5
Total	49	100.0

Tabla 4 Políticas para guiar el trabajo

- En este gráfico podemos apreciar que el 49% de la muestra está de acuerdo y que el 24.5% está muy de acuerdo.

- El nivel de indecisos es de 10.2%.
- En desacuerdo está el 12.2% y muy en desacuerdo el 4.1%.

5. Las políticas le permiten determinar la mejor alternativa cuando decide



Tabla

5 Determinación de alternativas

- En este gráfico podemos apreciar que el 46.9 % de la muestra está de acuerdo y que el 8.2% está muy de acuerdo.
- El nivel de indecisos es de 26.5%.
- En desacuerdo está el 18.4% y muy en desacuerdo el 0%.

6. La elección de la mejor alternativa lo lleva a la acción inmediata

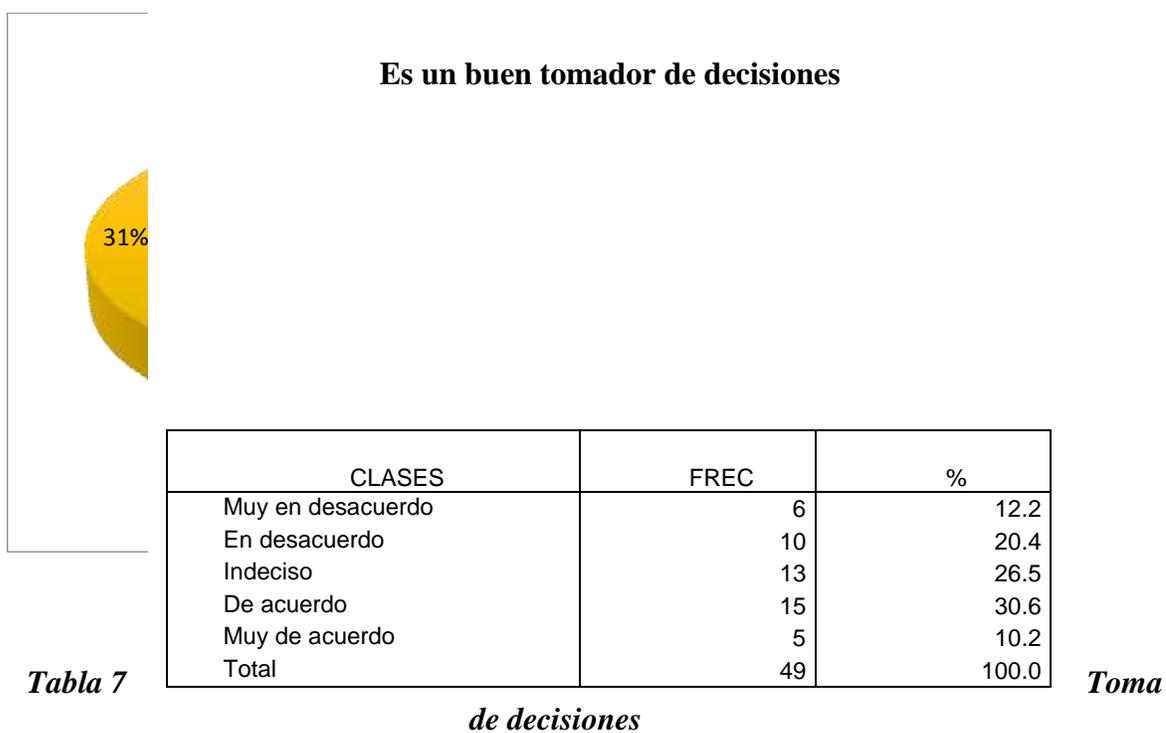
La elección de la mejor alternativa lo lleva a la acción inmediata

CLASES	FREC	%
Muy en desacuerdo	2	4.1
En desacuerdo	17	34.7
Indeciso	14	28.6
De acuerdo	13	26.5
Muy de acuerdo	3	6.1
Total	49	100.0

*Tabla**Elección de mejor alternativa***6**

- En este gráfico podemos apreciar que el 26.5 % de la muestra está de acuerdo y que el 6.1% está muy de acuerdo.
- El nivel de indecisos es de 28.6%.
- En desacuerdo está el 34.7% y muy en desacuerdo el 4.1%.

7. Es un buen tomador de decisiones



- En este gráfico podemos apreciar que el 30.6 % de la muestra está de acuerdo y que el 10.2% está muy de acuerdo.
- El nivel de indecisos es de 26.5%.

- En desacuerdo está el 20.4% y muy en desacuerdo el 12.2%.

8. En el área las personas toman buenas decisiones

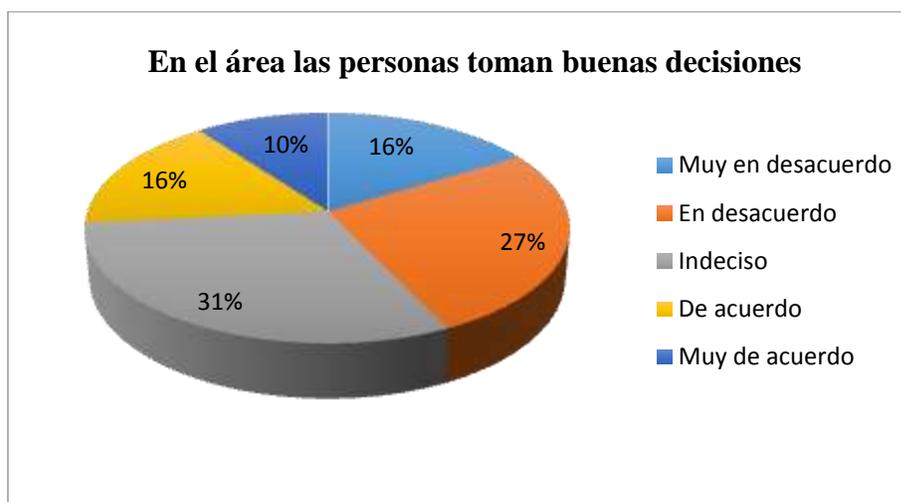


Tabla 8 Buenas decisiones

CLASES	FREC	%
Muy en desacuerdo	8	16.3
En desacuerdo	13	26.5
Indeciso	15	30.6
De acuerdo	8	16.3
Muy de acuerdo	5	10.2
Total	49	100.0

- En este gráfico podemos apreciar que el 16.3 % de la muestra está de acuerdo y que el 10.2% está muy de acuerdo.
- El nivel de indecisos es de 30.6%.
- En desacuerdo está el 26.5% y muy en desacuerdo el 16.3%.

9. La gestión del área estimula el logro de resultados

La gestión del área estimula el logro de resultados

CLASES	FREC	%
Muy en desacuerdo	4	8.2
En desacuerdo	7	14.3
Indeciso	19	38.8
De acuerdo	10	20.4
Muy de acuerdo	9	18.4
Total	49	100.0

Tabla 9 Logro de resultados

- En este gráfico podemos apreciar que el 20.4 % de la muestra está de acuerdo y que el 18.4% está muy de acuerdo.

- El nivel de indecisos es de 38.8%.
- En desacuerdo está el 14.3% y muy en desacuerdo el 8.2%.

10. En el área están contentos por los logros obtenidos

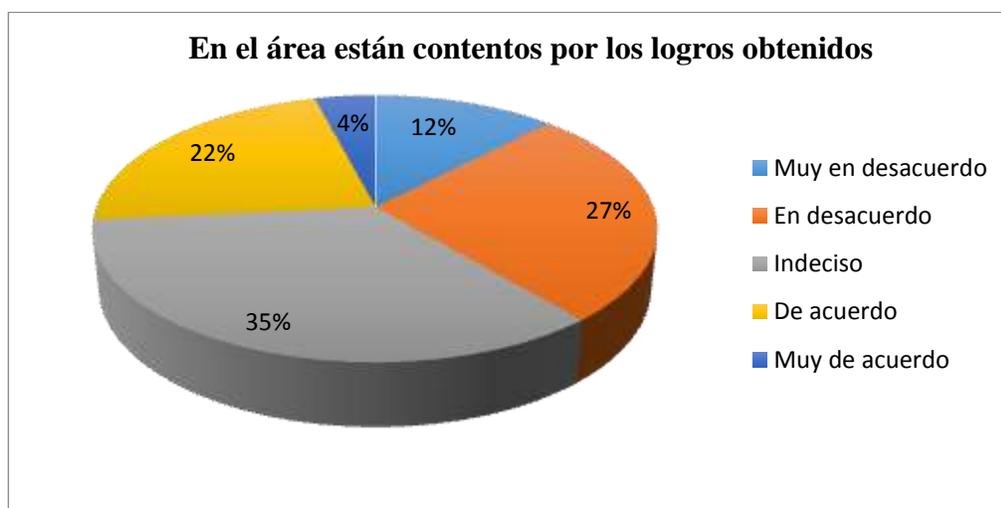


Tabla 10 Satisfacción por logros obtenidos

CLASES	FREC	%
Muy en desacuerdo	6	12.2
En desacuerdo	13	26.5
Indeciso	17	34.7
De acuerdo	11	22.4
Muy de acuerdo	2	4.1
Total	49	100.0

- En este gráfico podemos apreciar que el 22.4 % de la muestra está de acuerdo y que el 4.1% está muy de acuerdo.
- El nivel de indecisos es de 34.7%.

- En desacuerdo está el 26.5% y muy en desacuerdo el 12.2%.

11. Cumple a tiempo sus metas

Cumple a tiempo sus metas

CLASES	FREC	%
Muy en desacuerdo	1	2.0
En desacuerdo	1	2.0
Indeciso	6	12.2
De acuerdo	34	69.4
Muy de acuerdo	7	14.3
Total	49	100.0

Tabla 11 Metas

- En este gráfico podemos apreciar que el 69.4 % de la muestra está de acuerdo y que el 14.3% está muy de acuerdo.
- El nivel de indecisos es de 12.2%.
- En desacuerdo está el 2.0% y muy en desacuerdo el 2.0%.

12. Coordina a tiempo con sus compañeros de trabajo para el logro de metas

Coordina a tiempo con sus compañeros de trabajo para el logro de metas

CLASES	FREC	%
Muy en desacuerdo	11	22.4
En desacuerdo	16	32.7
Indeciso	4	8.2
De acuerdo	12	24.5
Muy de acuerdo	6	12.2
Total	49	100.0

Tabla 12 Coordinación individual

- En este gráfico podemos apreciar que el 24.5 % de la muestra está de acuerdo y que el 12.2% está muy de acuerdo.

- El nivel de indecisos es de 8.2%.
- En desacuerdo está el 32.7% y muy en desacuerdo el 22.4%.

13. Sus compañeros coordinan a tiempo con Ud. para el logro de metas

Sus compañeros coordinan a tiempo con Ud. para el logro de metas

CLASES	FREC	%
Muy en desacuerdo	8	16.3
En desacuerdo	17	34.7
Indeciso	14	28.6
De acuerdo	9	18.4
Muy de acuerdo	1	2.0
Total	49	100.0

Tabla

Coordinación con compañeros

13

- En este gráfico podemos apreciar que el 18.4 % de la muestra está de acuerdo y que el 2.0% está muy de acuerdo.

- El nivel de indecisos es de 28.6%.
- En desacuerdo está el 34.7% y muy en desacuerdo el 16.3%.

14. En el área se practica la comunicación empática

En el área se practica la comunicación empática

CLASES	FREC	%
Muy en desacuerdo	3	6.1
En desacuerdo	5	10.2
Indeciso	14	28.6
De acuerdo	21	42.9
Muy de acuerdo	6	12.2
Total	49	100.0

Tabla 14 Práctica de comunicación asertiva

- En este gráfico podemos apreciar que el 42.9 % de la muestra está de acuerdo y que el 12.2% está muy de acuerdo.

- El nivel de indecisos es de 28.6%.
- En desacuerdo está el 10.2% y muy en desacuerdo el 6.1%.

15. En el área se practica conversaciones insulsas

En el área se practica conversaciones insulsas

CLASES	FREC	%
Muy en desacuerdo	2	4.1
En desacuerdo	0.0	0.0
Indeciso	6	12.2
De acuerdo	24	49.0
Muy de acuerdo	17	34.7
Total	49	100.0

Tabla 15 Conversaciones insulsas

- En este gráfico podemos apreciar que el 49.0 % de la muestra está de acuerdo y que el 34.7% está muy de acuerdo.

- El nivel de indecisos es de 12.2%.
- En desacuerdo está el 0% y muy en desacuerdo el 4.1%.

16. Cuando se tiene una meta se trabaja en equipo

Cuando se tiene una meta se trabaja en equipo

CLASES	FREC	%
Muy en desacuerdo	7	14.3
En desacuerdo	9	18.4
Indeciso	26	53.1
De acuerdo	6	12.2
Muy de acuerdo	1	2.0
Total	49	100.0

Tabla 16 Meta y trabajo en equipo

- En este gráfico podemos apreciar que el 12.2 % de la muestra está de acuerdo y que el 2% está muy de acuerdo.

- El nivel de indecisos es de 53.1%.
- En desacuerdo está el 18.4% y muy en desacuerdo el 14.3%.

17. Cuando cumple sus metas hace uso adecuado de los recursos

Quando cumple sus metas hace uso adecuado de los recursos

CLASES	FREC	%
Muy en desacuerdo	6	12.2
En desacuerdo	12	24.5
Indeciso	3	6.1
De acuerdo	17	34.7
Muy de acuerdo	11	22.4
Total	49	100.0

Tabla 17 Metas y uso de recursos

- En este gráfico podemos apreciar que el 34.7 % de la muestra está de acuerdo y que el 22.4% está muy de acuerdo.

- El nivel de indecisos es de 6.1%.
- En desacuerdo está el 24.5% y muy en desacuerdo el 12.2%.

18. Cuando realiza sus tareas hace uso necesario del papel

Cuando realiza sus tareas hace uso necesario del papel

CLASES	FREC	%
Muy en desacuerdo	14	28.6
En desacuerdo	22	44.9
Indeciso	4	8.2
De acuerdo	3	6.1
Muy de acuerdo	6	12.2
Total	49	100.0

Tabla 18 Tareas y uso de papel

- En este gráfico podemos apreciar que el 6.1 % de la muestra está de acuerdo y que el 12.2% está muy de acuerdo.
- El nivel de indecisos es de 8.2%.

- En desacuerdo está el 44.9% y muy en desacuerdo el 28.6%.

19. Cuando realiza sus tareas usa los canales de comunicación virtual

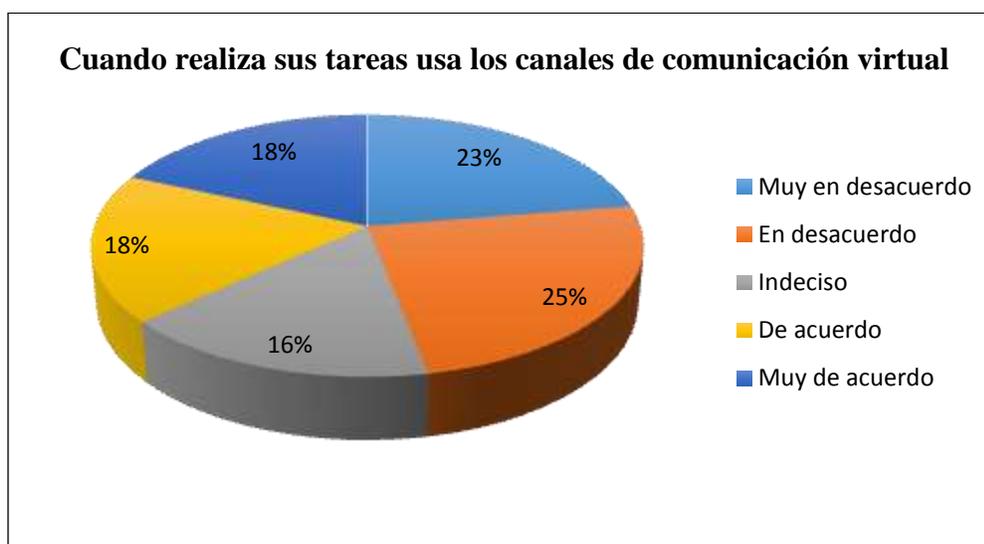


Tabla 19 Canales de comunicación

CLASES	FREC	%
Muy en desacuerdo	11	22.4
En desacuerdo	12	24.5
Indeciso	8	16.3
De acuerdo	9	18.4
Muy de acuerdo	9	18.4
Total	49	100.0

- En este gráfico podemos apreciar que el 18.4% de la muestra está de acuerdo y que el 18.4% está muy de acuerdo.
- El nivel de indecisos es de 16.3%.
- En desacuerdo está el 24.5% y muy en desacuerdo el 22.4%.

20. En el área se observa desperdicio de recursos

En el área se observa desperdicio de recursos

CLASES	FREC	%
Muy en desacuerdo	14	28.6
En desacuerdo	19	38.8
Indeciso	4	8.2
De acuerdo	9	18.4
Muy de acuerdo	3	6.1
Total	49	100.0

abl

a 20 Desperdicio de recursos

- En este gráfico podemos apreciar que el 18.4% de la muestra está de acuerdo y que el 6.1% está muy de acuerdo.

- El nivel de indecisos es de 8.2%.
- En desacuerdo está el 38.8% y muy en desacuerdo el 28.6%.

5.3 Comprobación de las hipótesis

		<i>EFFECTIVIDAD DEL ÁREA DE ASESORÍA JURÍDICA</i>									
		Eficiencia					Eficacia				
		P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
<i>PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA</i>	Función Gerencial	p01					XXX	XXX			
		p02		XXX				XXX			
		p03				XXX		XXX			
		p04		XXX		XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
		p05		XXX				XXX			XXX
	Selección y determinación de alternativas	p06		XXX	XXX	XXX	XXX		XXX		XXX
		p07			XXX				XXX		
		p08		XXX	XXX				XXX		XXX
		p09	XXX	XXX		XXX		XXX	XXX		XXX
		p10		XXX		XXX		XXX			XXX

Donde:

- Las celdas en blanco indican que con los datos de la muestra no es posible rechazar la hipótesis nula.
- Las celdas XXX indican que se rechaza la hipótesis nula (Independencia) y por tanto se acepta la asociación.

Con estos resultados podemos contrastar las hipótesis de trabajo de la tesis:

De acuerdo a las hipótesis específicas (1 y 2) y la hipótesis general que son las hipótesis de trabajo de la tesis, se plantea la siguiente prueba de hipótesis:

Hipótesis nula:

H₀: Las preguntas de la variable independiente son independientes de las preguntas de la variable dependiente.

Hipótesis alternativa:

H₁: Las preguntas de la variable dependientes están asociadas a las preguntas de la variable independiente.

A partir de estos resultados podemos verificar la validez de las hipótesis de trabajo de la tesis.

Hipótesis específica 1: La efectividad del área de asesoría jurídica está asociada con la Planificación Gerencial.

Podemos observar que la efectividad en el área de asesoría jurídica está asociada con la función gerencial de acuerdo a las dimensiones eficiencia (preguntas 12 y 14) y la eficacia (preguntas 17 y 16).

- El logro de las metas se requiere de una coordinación a tiempo, con una comunicación empática.
- El uso adecuado de los recursos debe conllevar al cumplimiento de las metas con un trabajo en equipo.

Hipótesis específica 2: La efectividad del área de asesoría jurídica está asociada con la Selección y determinación de alternativas.

Podemos observar que la efectividad en el área de asesoría jurídica está asociada con la Selección y determinación de alternativas de acuerdo a las dimensiones eficiencia (preguntas 12, 13 y 14) y la eficacia (preguntas 16, 17 y 19).

- Para el logro de las metas se requiere de una coordinación a tiempo entre todo el equipo, con una comunicación empática.
- El uso adecuado de los recursos debe conllevar al cumplimiento de las metas con un trabajo en equipo, incluyendo en el uso de la comunicación virtual.

Conclusiones

1. Al observar una relación positiva entre las variables planeamiento administrativo y su relación con la variable efectividad nos muestra que es conveniente tener una planificación administrativa para un trabajo efectivo. En este sentido, se comprueba de acuerdo al estudio que existe una asociación donde se observa que el actual planeamiento administrativo no optimiza el proceso del área donde, solo existe una metodología de trabajo muy básico para dicho proceso. Por lo tanto, el logro de las metas requiere de una coordinación a tiempo, con una comunicación empática.
2. Se comprueba de acuerdo al estudio que a pesar que existe un planeamiento administrativo básico se logra eficazmente el proceso del área donde se llevó el estudio. En este sentido, se debe tener presente que el logro de las metas requiere de una coordinación a tiempo entre todo el equipo, con una comunicación empática, incluyendo el uso de la comunicación virtual.
3. Al observar una relación positiva entre las variables planeamiento administrativo y su relación con la variable eficiencia nos muestra que es conveniente tener una planificación administrativa adecuada para optimizar los recursos. En este sentido se comprueba de

acuerdo al estudio que existe un nivel considerable en esta relación puesto que existe un planeamiento administrativo actual que no optimiza eficientemente el proceso del área donde se llevó a cabo el estudio. Por lo tanto, el uso adecuado de los recursos debe conllevar al cumplimiento de las metas de manera eficiente y con un trabajo en equipo.

Recomendaciones

1. Al comprobarse de acuerdo al estudio que existe deficiencias en la relación del planeamiento administrativo y su relación de efectividad para optimizar mejor el proceso del área donde se llevó a cabo el estudio, se debe desarrollar capacidades y habilidades en planeamiento de los clientes internos quienes requieren de un conocimiento sistematizado para la efectividad.
2. Al comprobarse de acuerdo al estudio que existe deficiencias en la relación del planeamiento administrativo y su relación de efectividad para optimizar mejor el proceso del área donde se llevó a cabo el estudio, se debe desarrollar capacidades y habilidades en planeamiento de los clientes internos quienes requieren de un conocimiento sistematizado para la eficacia.
3. Al comprobarse de acuerdo al estudio que existe deficiencias en la relación del planeamiento administrativo y su relación de efectividad para optimizar mejor el proceso del área donde se llevó a cabo el estudio, se debe desarrollar capacidades y habilidades en planeamiento de los clientes internos quienes requieren de un conocimiento sistematizado para la eficiencia.

Referencias

- Baladi, T. & Romero, C. (2008) *Diseño de un plan de mejoramiento de procesos para la empresa Servicios logísticos Integrados Cooperativa Trabajo asociado Agencia Bavaria S.A.* (tesis de pregrado). Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena, Colombia.
- Claude, S. & Álvarez, L. (2005). *Historia del Pensamiento Administrativo*. (2ª. Ed.). Juárez.: Pearson Educación de México, S.A.
- Cortes, L., & Urrea, G., & Luna, G. (2010) *Plan de mejoramiento administrativo y operativo de la I.P.S. Los Ángeles* (tesis de pregrado). Universidad de CEIPA, Medellín, Colombia.
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7a.ed.). Cuajimalpa. México: Interamericana Editores, S.A.
- Daft, R. (2007). *El Diseño Organizacional*. México D.F.: El Naranjo.
- George, S. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Mc Graw Hill.
- Melinkoff, R. (2005). *Los procesos administrativos*. Caracas: Editorial Panapo.
- Münch, L. (2001). *Fundamentos de administración*. México:Trillas.
- Rodas, A. (2009). *Gestión administrativa*. Panamá: Editorial Diario Centro América.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. Madrid: Editorial Hispanoamérica S.A.

Apéndice

Apéndice A: Matriz de Análisis Causal MAC

HECHOS	CAUSAS POSIBLES	EFECTOS	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA PRINCIPAL Y SECUNDARIO	OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICO
<p>a) acumulación de files conteniendo documentación sobre contratos de concesiones y/o servicios prestados por terceros a la institución que requieren ser digitalizados.</p> <p>b) atraso en actualizar todas las solicitudes que ingresan para consulta jurídica, que exige la búsqueda entre la data sin digitalizar lo que retrasa las respuestas del área hacia la(s) otras áreas solicitantes.</p> <p>c) los encargados de otras áreas del mismo Club no cumplen con enviar con la debida antelación la documentación pertinente para que el área de Asesoría Jurídica elabore los contratos y adendas de contratos dentro de los plazos estipulados.</p> <p>d) los jefes responsables de cada área no ejercen un monitoreo al responsable.</p> <p>e) cuando los encargados de otras áreas remiten la documentación hacia el área de Asesoría Jurídica ya están fuera de fecha y además presentan datos incompletos lo que obliga a la</p>	<p>a) la carencia de planificación administrativa, para la mejora del área de Asesoría Jurídica del Club de Regatas “Lima”.</p> <p>b) la falta de control interno.</p>	<p>a) continuar trabajando en desorden.</p> <p>b) incumplimiento de elaboración de contratos y de adendas de contratos por la demora de los encargados de otras áreas del mismo Club, por no importarles entregar la documentación completa y en las fechas.</p> <p>c) no se cuenta con data en tiempo promedios, cuando el jefe solicite información al área de Asesoría Jurídica y a otras áreas.</p>	<p>Problema Principal</p> <p>¿Cómo la planificación administrativa se relaciona con la efectividad del área de Asesoría Jurídica del Club de Regatas “Lima”?</p> <p>Problemas Secundarios</p> <p>¿Cómo la planificación administrativa se relaciona con la Eficacia del área de Asesoría Jurídica del Club de Regatas “Lima”?</p> <p>¿Cómo la planificación administrativa se relaciona con la Eficiencia del área de Asesoría Jurídica del Club de Regatas “Lima”?</p>	<p style="text-align: center;">Objetivo General</p> <p>Determinar cómo la planificación administrativa se relaciona con la efectividad del área de Asesoría Jurídica del Club de Regatas “Lima”.</p> <p style="text-align: center;">Objetivos Específicos</p> <p>Determinar cómo la planificación administrativa se relaciona con la eficacia del área de Asesoría Jurídica del Club de Regatas “Lima”.</p> <p>Determinar cómo la planificación administrativa se relaciona con la eficiencia del área de Asesoría Jurídica del Club de Regatas “Lima”.</p>

<p>secretaria del área de Asesoría Jurídica a llamar a los proveedores para completar el expediente para la elaboración de los contratos y adendas para ser presentados en el Directorio.</p> <p>f) no existe un proceso, ni un formato oficial dentro del área de Asesoría Jurídica que obligue a todas las demás áreas con quienes enlazan, para ordenar la entrega oportuna de la documentación dentro de plazos estipulados, para la elaboración oportuna de los contratos y adendas de contratos.</p>				
--	--	--	--	--

Apéndice B Matriz: Idea de investigación

IDEA DE INVESTIGACIÓN	DELIMITACIÓN CONCEPTUAL	REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA
<p>La importancia del presente estudio tiene en cuenta el ámbito teórico a partir de las variables de la planificación administrativa y la efectividad, con lo cual se quiere contribuir con el marco teórico de la ciencia administrativa. En cuanto al aporte práctico del estudio parte del objetivo que es determinar cómo la planificación administrativa se relaciona con la efectividad del área de asesoría jurídica del Club de Regatas “Lima”. Lo que significa un aporte a la solución de un contexto organizativo para lograr la eficacia y eficiencia del área en mención.</p>	<p>La delimitación conceptual se enmarca en la disciplina de la Administración y Gerencia, en el ámbito de la planificación administrativa y la efectividad, variables principales que conllevan a la teorización de la presente investigación. Así mismo se tuvo en cuenta a las líneas de investigación de la Universidad Ricardo Palma y su Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales referidas a modelos de gestión en Administración.</p>	<p>Baladi, T. & Romero, C. (2008) Diseño de un plan de mejoramiento de procesos para la empresa Servicios logísticos Integrados Cooperativa Trabajo asociado Agencia Bavaria S.A. (tesis de pregrado). Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena, Colombia.</p> <p>Claude, S. & Álvarez, L. (2005). Historia del Pensamiento Administrativo. (2ª. Ed.). Juárez.: Pearson Educación de México, S.A.</p> <p>Cortes, L., & Urrea, G., & Luna, G. (2010) Plan de mejoramiento administrativo y operativo de la I.P.S. Los Ángeles (tesis de pregrado). Universidad de CEIPA, Medellín, Colombia.</p> <p>Chiavenato, I. (2011). Introducción a la Teoría General de la Administración (7a.ed.). Cuajimalpa. México: Interamericana Editores, S.A.</p> <p>Daft, R. (2007). El Diseño Organizacional. México D.F.: El Naranjo.</p> <p>George, S. (2005). Historia del pensamiento administrativo. México: Mc Graw Hill.</p> <p>Melinkoff, R. (2005). Los procesos administrativos. Caracas: Editorial Panapo.</p> <p>Münch, L. (2001). Fundamentos de administración. México:Trillas.</p> <p>Rodas, A. (2009). Gestión administrativa. Panamá: Editorial Diario Centro América.</p> <p>Stoner, J. (1996). Administración. Madrid: Editorial Hispanoamérica S.A.</p>

Apéndice C Matriz diagnóstica

OBSERVACIÓN DE LOS HECHOS, CAUSAS Y EFECTOS	DESCRIPCIÓN DEL RESUMEN	ESCENARIO FUTURO	PROPUESTA DE SOLUCIÓN
<p>¿Por qué se trabaja en desorden en el área de Asesoría Jurídica del Club de Regatas “Lima”?</p> <p>¿Cómo se deberán de elaborar los contratos y adendas de contratos sin demora en el área de Asesoría Jurídica del Club de Regatas “Lima”?</p> <p>¿Cuáles son los motivos que existen en el área de Asesoría Jurídica para no responder las consultas jurídicas en tiempo promedio?</p> <p>¿Cómo se comprueba la veracidad de los datos jurídicos proporcionados por el área de Asesoría Jurídica?</p>	<p>Interrogantes para formular el objetivo general</p> <p>¿Qué es lo que el investigador desea demostrar?</p> <p>El objetivo general de la investigación fue determinar cómo la planificación administrativa se relaciona con la efectividad del área de Asesoría Jurídica del Club de Regatas “Lima”.</p> <p>¿Cuáles serán los objetivos específicos de la investigación?</p> <p>Determinar cómo la planificación administrativa se relaciona con la eficacia del área de Asesoría Jurídica del Club de Regatas “Lima”.</p> <p>Determinar cómo la planificación administrativa se relaciona con la eficiencia del área de Asesoría Jurídica del Club de Regatas “Lima”.</p> <p>Para esta investigación el tipo de estudio fue descriptivo. Se utilizó el método deductivo-explicativo.</p>	<p>En el área de Asesoría Jurídica del Club de Regatas “Lima”, no se observa la planificación administrativa lo cual da lugar a las siguientes situaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Continuar trabajando en desorden. b) Incumplimiento de elaboración de contratos y de adendas de contratos por la demora de los encargados de otras áreas del mismo Club por no importarles entregar la documentación completa y en las fechas. c) No se cuenta con data en tiempo promedios cuando el jefe solicite información al área de Asesoría Jurídica y a otras áreas. 	<p>Para mejorar las situaciones descritas en el objeto de estudio, se propuso la planificación administrativa para permitir la efectividad del área de Asesoría Jurídica del Club de Regatas “Lima”, lo cual traería al cliente los siguientes beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Reducción del tiempo de espera para responder a las consultas jurídicas solicitadas. b) Veracidad de los datos jurídicos entregados en tiempo promedio a las áreas solicitantes. c) Implementar formatos de control administrativo interno para la elaboración de los contratos. d) Fluidez administrativa en el intercambio de información digitalizada con otras áreas.

Apéndice D: Matriz de Consistencia

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
¿Cómo la planificación administrativa se relaciona con la efectividad del área de Asesoría Jurídica del Club de Regatas “Lima”?	Determinar cómo la planificación administrativa se relaciona con la efectividad del área de Asesoría Jurídica del Club de Regatas “Lima”	La efectividad del área de Asesoría Jurídica del Club de Regatas “Lima” está asociada con la planificación administrativa	VI Planificación administrativa	- Función gerencial - Objetivos - Políticas - Selección y determinación de alternativas - Acciones - Toma de decisiones	Tareas	1. Las tareas de su puesto de trabajo son muy claras. 2. Sus tareas están vinculadas a la función de planear. 3. Para realizar sus tareas toma en cuenta las políticas de la organización. 4. Las políticas de la organización le permite guiar su trabajo. 5. Las políticas le permite determinar la mejor alternativa cuando decide.
					Logros	6. La elección de la mejor alternativa lo lleva a la acción inmediata. 7. Es un buen tomador de decisiones. 8. En el área las personas toman buenas decisiones. 9. La gestión del área estimula el logro de resultados. 10. En el área están contentos por los logros obtenidos
					Tiempo	11. Cumple a tiempo sus metas 12. Coordina a tiempo con sus compañeros de trabajo para el logro de metas 13. Sus compañeros coordinan a tiempo con Ud. para el logro de metas 14. En el área se practica la comunicación empática 15. En el área se practica conversaciones insulsas 16. Cuando se tiene una meta se trabaja en equipo
					Recursos	17. Cuando cumple sus metas hace uso adecuado de los recursos 18. Cuando realiza sus tareas hace uso necesario del papel 19. Cuando realiza sus tareas usa los canales de comunicación virtual 20. En el área se observa desperdicio de recursos
					Alternativas	
			VD Efectividad	Eficiencia Eficacia		

¿Cómo la planificación administrativa se relaciona con la eficacia del área de Asesoría Jurídica del Club de Regatas “Lima”?	Determinar cómo la planificación administrativa se relaciona con la eficacia del área de Asesoría Jurídica del Club de Regatas “Lima”	La efectividad del área de Asesoría Jurídica del Club de Regatas “Lima” está asociada con la función gerencial	SVD1 Eficiencia			
¿Cómo la planificación administrativa se relaciona con la eficiencia del área de Asesoría Jurídica del Club de Regatas “Lima”?	Determinar cómo la planificación administrativa se relaciona con la eficiencia del área de Asesoría Jurídica del Club de Regatas “Lima”	La efectividad del área de Asesoría Jurídica del Club de Regatas “Lima” está asociada a la selección y determinación de alternativas	SVD2 Eficacia			