



RECURSOS VISUALES PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS PERUANAS

GLADYS REQUEJO-PACHECO¹, MERCEDES SURICHAQUI-GUTIERREZ², MARLON ALFONSO LARA-CASTILLO³,

ANTONIO SALOMÓN VALDERRAMA ROMERO⁴

¹ Universidad Católica Sedes Sapientiae, Perú

² Universidad Tecnológica del Perú S.A.C., Perú

³ Universidad Nacional de la Frontera, Perú

⁴ Universidad Nacional de Cañete, Perú

KEYWORDS

*Recursos visuales
Gestión administrativa
Gestión visual
Comunicación*

ABSTRACT

Las empresas adaptaron sus actividades ante una nueva realidad social y laboral desde la pandemia del Covid-19. Ahora los recursos visuales son indispensables para la comunicación interna al difundirse el trabajo remoto como una nueva forma de vida laboral. Se buscó determinar si utilizar los recursos visuales permite mejorar la gestión administrativa y sus resultados. Se utilizó una encuesta tipo Likert para conocer la percepción de los trabajadores e identificar cuál de las funciones puede ser calificada como inadecuada y resaltar el uso de recursos visuales como herramientas para mejorar su desempeño y lograr sus objetivos empresariales.

Recibido: 12/ 04 / 2025

Aceptado: 10/ 07 / 2025

1. Introducción

El ritmo de vida a nivel mundial se acelera cada vez más por la globalización y el avance tecnológico; los últimos años se incrementó el uso de la comunicación visual y la gestión administrativa se ha adaptado a nuevas exigencias de la economía, la política, la salud, entre otros aspectos mundiales y nacionales para hacer frente a una nueva realidad cada vez más exigente donde los trabajadores también deben responder a mayores demandas laborales. Debido a Covid-19 las empresas han desarrollado un tipo de gestión administrativa digital con un mayor uso de recursos visuales para su comunicación, los procesos que antes eran presenciales para el cliente y los trabajadores ahora se realizan en forma remota y digital con la entrega de productos a domicilio y pagos por medios digitales. Las herramientas visuales son empleadas con mayor intensidad en la comunicación externa e interna para transmitir información en las empresas, donde se utiliza la página web institucional, el portal de transparencia y los de información abierta (Curto-Rodríguez, 2023).

La gestión administrativa permite que una empresa desarrolle sus actividades utilizando de la mejor manera sus recursos, para lograrlo emite documentos de gestión que describen la forma y responsabilidades para la ejecución de sus procesos; diseña organigramas, describe sus actividades agrupadas en un mapa de procesos, emite procedimientos con los flujogramas de tareas, diseña diagramas que resumen las actividades y tareas, emite gráficos de control de procesos, de indicadores, los estadísticos de resultados, sí como, otras herramientas administrativas destinadas al análisis y mejora de procesos propuestas por los modelos de calidad como el de la ISO. Lograr el control de procesos es esencial para una organización pues impacta en la satisfacción del trabajador al realizar su labor como lo espera la empresa y del cliente cuando recibe el producto esperado, emplear las herramientas visuales, sobre todo el flujograma como un medio efectivo de comunicación pues describe gráficamente las tareas que deben realizarse y los puestos involucrados en su ejecución (Cevallos, 2024).

El confinamiento ha cambiado el mundo digital y visual al trasladarse a la vida cotidiana con las oportunidades que ofrecen los espacios virtuales para el desarrollo profesional y personal que alcanza a la comunicación online y el mundo digital. La cultura visual es insuficiente pues el diseño de imágenes como cultura tiene una mayor proyección que explora el movimiento social, nos exige una mayor comprensión interdisciplinaria y el desarrollo de la inteligencia social para crear mejores formas o métodos visuales y digitales para resolver situaciones específicas (Paniagua, 2021).

El tema de estudio surgió por la información obtenida como resultado de siete años de brindar servicios de consultoría a empresas de diferentes sectores económicos de Lima - Perú, lo que permitió observar el tipo de gestión administrativa realizada en cada organización y la participación de los trabajadores para lograr los resultados esperados.

2. Marco teórico y estado de la cuestión

2.1. Recursos visuales: una revisión teórica y práctica necesaria

El cambio constante del mundo socio-cultural exige la adecuación teórica y empírica de la comunicación en las organizaciones, que puede lograrse si se planifica y se diseña la estrategia de comunicación adecuada que incluya a trabajadores y al público, donde se identifica a cada uno de los involucrados con intereses particulares y realidades diferentes de su localidad y país (Contreras y Garibay, 2020).

Las organizaciones requieren de la comunicación para consolidar una estructura sólida bajo un entorno disruptivo. Cuando hay constantes cambios del modelo de negocio, modificaciones en los procesos, en el uso de técnicas y herramientas, se vuelve indispensable la generación de una comunicación clara y enfocada hacia un objetivo específico (Palella & Astudillo, 2022).

La comunicación visual se define como un lenguaje menos abstracto y a la vez más complejo pues interpreta fenómenos y representa aspectos percibidos del mundo más sensibles o tangibles (López, 2019). En la actualidad, el uso de herramientas visuales para comunicarse en una empresa se ha convertido en una necesidad para la gestión administrativa en el contexto actual post pandemia. Las organizaciones realizan

la gestión visual en la comunicación externa para difundir información mediante el internet, intranet, el portal de transparencia, entre otros (Curto-Rodríguez, 2023).

Se identifican cuatro características, la primera es la comunicación simple y atractiva que facilita la inspección visual para asegurar el desarrollo de tareas seguras y eficientes, la segunda es la necesidad de anticipar información para evitar deficiencias, la tercera es integrar la información a los elementos de un proceso –trabajador y etapas-, y finalmente, la comunicación con un lenguaje sencillo, mínima o ninguna de forma oral o escrita (Tezel, citado por Nieto, 2019). Los procedimientos o métodos se implementan mediante herramientas o recursos visuales que se adaptan en las organizaciones para asegurar la ejecución de sus actividades como sucede en el sector industrial e inmobiliario (Maldonado, 2017).

Como herramientas visuales se cuenta con una variedad de opciones que permiten aplicar métodos para controlar los procesos y la gestión empresarial. Ver Tabla 1.

Tabla 1. Métodos y herramientas utilizadas en la industria y sector inmobiliario

Métodos	Herramientas								
	Gráficos	Dibujos	Esquemas	Fotografías	Vídeos	Etiquetas	Señales	Diagrama de Pareto	Árbol de decisión
5 S's	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kanban				✓		✓	✓		
Heijunka Board	✓	✓				✓	✓		
Andon	✓	✓				✓	✓		✓
Poka-Yoke		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ciclo de Deming Visual		✓	✓	✓					✓
Single-Point-Lessons		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓

Fuente: Tezel et al. (2010) citado por Maldonado (2017)

Los métodos se implementan mediante herramientas visuales con un procedimiento establecido por métodos existentes, diseñados o adaptados, como sucede en la industria de manufactura y que son adaptadas al sector inmobiliario (Maldonado, 2017).

La aplicación del ciclo de Deming y los recursos visuales o instrumentos más utilizados para recolectar datos históricos como el diagrama de Ishikawa, el cuestionario de priorización, el análisis de Pareto, los cronogramas, formularios, flujogramas, indicadores y gráficos estadísticos, facilitan el análisis y conocimiento económico-financiero de la empresa para tomar decisiones; asimismo, conocer sobre el desempeño de las actividades y procesos operativos permite aplicar mejoras para lograr una rentabilidad económica favorable para la empresa (Vasquez, 2023).

Los recursos visuales se han convertido en el medio que utilizan las empresas para asociar sus valores y su identidad para que el público los reconozca y se identifique con ellos, por ello se convierte en un elemento necesario para la gestión empresarial y corporativa, con el uso de imágenes para generar un entorno social reconocible por la fácil comprensión de las narrativas (Anderton, 2019).

En el Perú, las empresas pequeñas, medianas y grandes (INEI, 2012) reconocen el valor de los recursos visuales cuando buscan mejorar sus procesos. Integrar las herramientas visuales a la gestión administrativa puede no solo mejorar la eficiencia operativa, sino contribuir al crecimiento y desarrollo empresarial en el contexto del Perú.

La comunicación visual se ha estudiado como un medio de construcción del lenguaje, tenemos un estudio que analizó la forma cómo la comunicación gráfica, la lectura de una imagen y el medio audiovisual pueden incluirse en el aprendizaje, de igual modo, en las organizaciones para mejorar la comunicación y adquirir conocimientos (Muñoz-Fernandez, 2022). Otros estudios sobre recursos visuales se orientan a la cultura, a las estrategias de comunicación interna, los relacionan con un entorno favorable y óptimo para los trabajadores y las organizaciones públicas y privadas. Los resultados de estudios sobre el tema resaltan lo

importante que es la cultura visual para desarrollar la comunicación interna entre los niveles jerárquicos mediante el uso de diversas herramientas disponibles o creadas para facilitar no solo la comunicación sino la interacción entre los colaboradores para el desarrollo de sus labores y actividades empresariales.

La comunicación visual corporativa es importante, pues los elementos gráficos, fotografías, recursos audiovisuales y las paletas de colores forman parte de la cultura organizacional y su comunicación generando el bienestar y un clima laboral favorable para la organización (Castro-Martínez et al., 2022).

Además, coincide con el estudio relacionado con un proyecto para implementar un sistema de gestión visual en un centro minero donde se utilizaron herramientas visuales para la mejora de procesos y se logró ejecutar el mantenimiento oportuno de los equipos de la empresa (Coricaza et al., 2021).

La cultura visual se basa en que cada individuo manifiesta su construcción mental por medio de códigos y manifestaciones con el uso de un símbolo, forma, color, emoción, sentido, lectura u otro, que al compartirse con las personas en forma continua logra establecer acuerdos o ideas (López, 2019).

Toda organización tiene conocimiento de la importancia de contar con trabajadores, administradores y jefes que cumplan con los perfiles establecidos para que en un esfuerzo conjunto cumplan con los objetivos empresariales, pero existe la posibilidad de no lograrlo, entonces se debe evaluar la importancia de la interacción entre ellos como un requisito indispensable para alcanzar el resultado esperado. No basta facilitar un buen ambiente y entorno laboral; los estudios indican que factores como el clima, la satisfacción, la comunicación laboral, entre otros, son necesarios para asegurar un buen desempeño e interacción laboral para alcanzar los objetivos esperados (Requejo et al., 2023).

2.2. Administración y gestión administrativa: discusión teórica y práctica

Para comprender el alcance y la importancia del tema de estudio, es necesario revisar los siguientes términos: La gerencia es una actividad notable del individuo y desde su existencia cuando formó grupos para lograr objetivos que no podía alcanzar solo. Los estudiosos han concluido que desde hace muchas décadas la administración y sus cinco funciones aplicadas para el desarrollo gerencial facilitan la organización y estructuración empresarial, considerando otros factores de índole interno y externo (Koontz et al., 2012).

Fayol propuso cinco funciones: planeación, organización, dirección, coordinación y control, que deben alinearse a la misión y objetivos empresariales; formuló el llamado "proceso administrativo" como las actividades que realiza el gerente o jefe de cualquier nivel o unidad de la organización; el término "principio" para establecer reglas que no lo conviertan en algo rígido, ya que nada es absoluto; estableció los 14 principios generales: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses individuales a los generales, remuneración del personal, centralización, cadena de mando, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de equipo; también subrayó que para alcanzar la eficiencia y los objetivos empresariales se deben cumplir las siguientes seis funciones básicas: la técnica para generar el producto, la comercial para comprar y vender, la financiera para la administración de fondos, la de seguridad de bienes y personas, la contable para el registro de las operaciones, y la administrativa para la integración, coordinación y sincronización de las cinco funciones anteriores. Propuso que la función administrativa formule acciones generales, que reúna equipos y que coordine esfuerzos. Además, afirmó que las funciones administrativas engloban los elementos o funciones del administrador o gerente en todo nivel jerárquico de la empresa (Chiavenato, 2007).

El Diccionario de la Lengua Española (2023) describe "administrar" como "dar los pasos conducentes a la consecución de un negocio o de alguno de sus deseos. Implica administrar, organizar y asegurar el que una empresa funcione o realice sus operaciones de la mejor manera. Los grupos informales, que se forman como otra estructura paralela a la organización formal y no siempre coinciden porque establecen sus normas particulares de comportamiento, sus premios o castigos; establecen sus objetivos, valores, cultura y expectativas.

Al respecto, en un estudio se analizó y describió el fenómeno de la organización informal donde los grupos informales se conforman en tres elementos base: el liderazgo, la comunicación y la cooperación, así

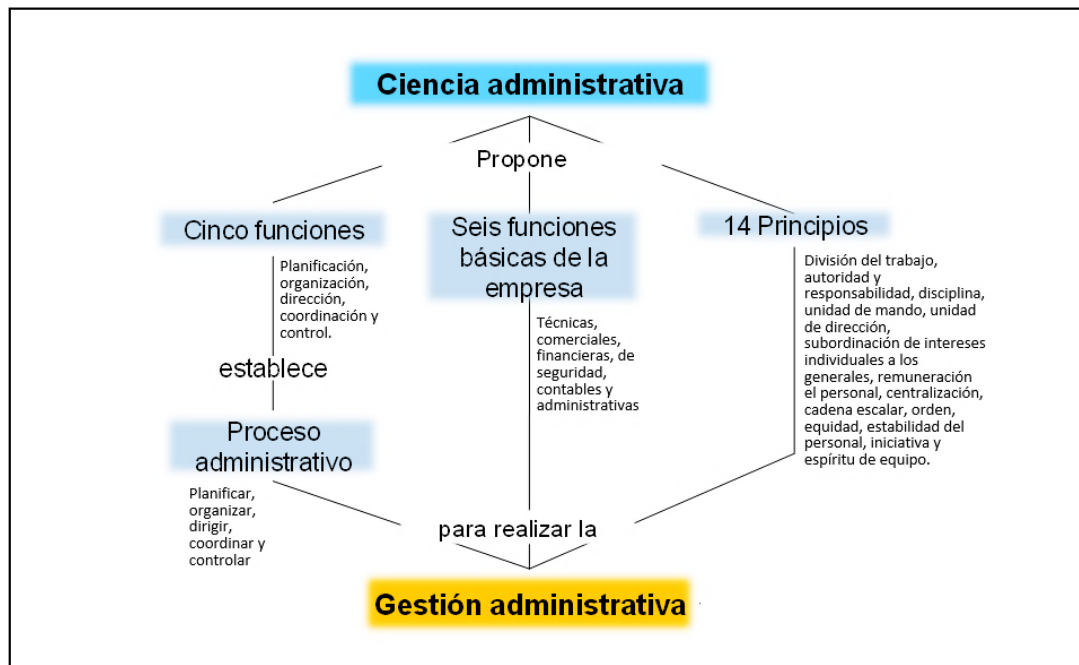
como las características relacionales del fenómeno dentro de las organizaciones sociales, lo que permite comprender la realidad social que conforma la organización (García-Vargas & Mena-De La Cruz, 2020). Esto se confirma con otro estudio donde el 56 % reconoce la buena gestión pero el 44 % no tiene la misma percepción, lo que afecta su compromiso con la organización. (Anchelia-Gonzales, et al., 2021)

Asimismo, se estudió a 25 instituciones educativas rurales mediante un instrumento tipo Likert para evaluar las técnicas de investigación de operaciones y de gestión administrativa de las instituciones. Los directivos (72%) no utilizaban herramientas de apoyo para tomar decisiones, el 48% no empleó información teórica, lo que afectó la buena gestión (Pacheco-Granados et al., 2018); asimismo, en otra investigación se buscó la mejora del resultado de la institución con el uso de herramientas visuales como el Foda, Pareto, flujos, matriz de interrelación, entre otros, la eficiencia (18.6%) y la eficacia (14.7%) mejoraron (Escamilo & Ulloa, 2022).

En la gestión administrativa se considera el uso de herramientas para la difusión y comunicación mediante los recursos visuales para facilitar la transmisión de información e ideas, la comprensión y entendimiento para el desarrollo de sus procesos, proyectos y actividades, volviéndose indispensable en la actualidad para mejorar la comunicación, analizarla, generar información adecuada, completa y oportuna para tomar decisiones adecuadas y lograr la eficacia y eficiencia de su desempeño empresarial, como se demuestra en el estudio realizado en una fábrica de acero donde se empleó el tablero de control para analizar la información histórica de su producción, se elaboraron diagramas de causa-efecto y de los cinco porqué, para organizar grupos de trabajo y elaborar planes de mejora que facilitaron la reducción de los costos del uso del carbón de inyección por tonelada (Ochoa, 2021).

En la Figura 1, se integran y relacionan los conceptos y elementos de la administración.

Figura 1. Ciencia administrativa y gestión administrativa



Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Robbins y Judge (2009), basado de Requejo (2017).

Las empresas utilizan herramientas visuales que muestran una representación clara de la relación de dos variables en el tiempo y sobre su ejecución; de igual modo, como los gráficos estadísticos sobre determinadas variables que nos permite comprender de manera fácil su comportamiento y proyectar futuras acciones. El enfoque visual facilita la comunicación en la organización e identifica las áreas o campos que requieren de atención en su gestión; las personas prefieren recibir información gráfica en vez de tablas de datos (Cornejo & Núñez, 2024).

3. Metodología

El estudio de investigación es aplicada al recabar información de la percepción de trabajadores de empresas de Lima, Perú sobre la gestión administrativa desarrollada en la empresa donde laboran. Es cuantitativo, con escala ordinal y se utilizó un cuestionario aplicado en forma transversal (Hernández et al., 2014). Se recolectó información no probabilística, voluntaria y de manera anónima a los trabajadores, con autorización de los empleadores y consentimiento informado sobre el cuestionario.

Para evaluar si una empresa tomaba decisiones adecuadas basadas en un estilo de gestión administrativa para que los trabajadores contribuyan al logro de sus objetivos, se recogió información de la percepción del personal contratado respecto a la gestión administrativa de su centro de labores. Se encuestó a 563 trabajadores como muestra, de 16 a 70 años de edad y con una antigüedad mayor a seis meses en empresas de diversos sectores económicos, resaltando el de servicios con 39% y el comercial con el 28% (Requejo, 2017).

La investigación es descriptiva, pues busca establecer como el uso de los recursos visuales contribuye a mejorar la gestión administrativa. Se utilizó una encuesta tipo Likert para conocer sobre la gestión administrativa en la empresa donde el trabajador labora y determinar si una o más funciones pueden ser calificadas como poco efectivas, lo que puede resaltar si es necesario que se mejore la comunicación de dichas funciones entre el personal de las diferentes unidades orgánicas.

Se realizó la búsqueda de estudios sobre el uso de recursos visuales aplicados a la gestión administrativa de empresas para conocer cómo ha evolucionado el uso de herramientas visuales en las empresas luego de la pandemia con la finalidad de identificar qué herramientas son las más utilizadas y el efecto en el desempeño empresarial como resultado de su uso. El impacto en los resultados es un objetivo común en toda organización.

3.1 Objetivos

Se buscó determinar cómo el uso de recursos visuales puede mejorar la gestión administrativa en empresas peruanas para asegurar el logro de los objetivos empresariales. Asimismo, determinar cuáles funciones de la administración requieren atenderse para alcanzar un mejor nivel de eficiencia y los resultados esperados.

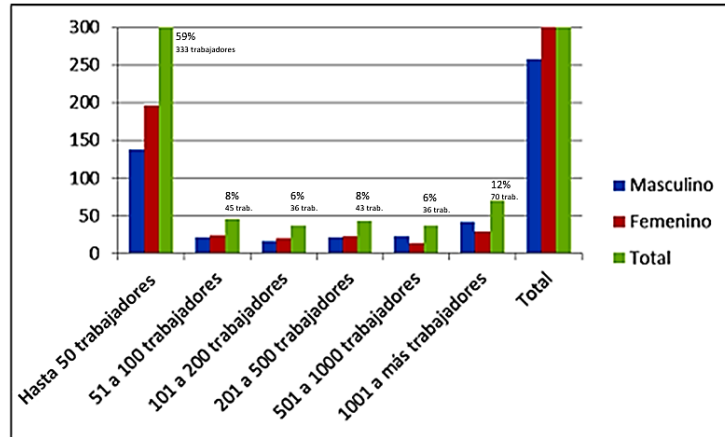
3.2 Procesamiento y análisis de información

Respecto a los recursos visuales utilizados en las empresas se recogió información de estudios nacionales e internacionales donde se establece su relación con la gestión administrativa. La investigación fue aplicada, se recolectó información de los trabajadores encuestados, con un enfoque cuantitativo, escalas ordinales y estadístico basado en un cuestionario aplicado en forma transversal (Hernández et al., 2014).

Para obtener información sobre la percepción de la gestión administrativa se diseñó la Escala de Percepción de la Informalidad Interna de la Gestión Administrativa – EPIIGA. Se consideró como población a los trabajadores de diversas empresas de Lima Metropolitana de 4'763,100 económicamente activa (INEI, 2012); se estableció 563 trabajadores como muestra de manera no probabilística e intencional, con previo consentimiento e información al encuestado y el compromiso de confidencialidad sobre la información del encuestado y de la empresa. Se consideró a los trabajadores con seis o más meses de antigüedad en una misma empresa, con edades comprendidas entre 16 y 70 años. No se consideraron los que tenían menos de seis meses de trabajo en una empresa, los que registraron puntuaciones muy altas o muy bajas al rellenar el cuestionario. La muestra alcanzó 563 trabajadores, se excluyó 284 encuestados de acuerdo a los criterios mencionados (Requejo, 2017).

Un aspecto importante es el tamaño de empresa donde labora el trabajador (ver Figura 2), destaca las empresas consideradas pequeñas que no superan los 50 trabajadores son el 59 % de la muestra. Los resultados fueron analizados, interpretados y comparados con otros estudios.

Figura 2. Distribución de la muestra por tamaño de empresa según el número de empleados.



Fuente: Elaboración propia, 2023 a partir de Requejo (2017).

3. Resultados

La información obtenida de las encuestas fue tabulada en una matriz resumida y se utilizó la prueba de bondad de Kolmogorov-Smirnov. Se encontró que los valores Z arrojaron significancia asintótica inferiores a 0.05, es decir los datos se distribuyeron estadísticamente de manera no normal. Ver tabla 2.

Tabla 2. Prueba Kolmogorov-Smirnov de percepción de incumplimiento de la gestión administrativa

		Planificar	Organizar	Coordinar	Dirigir	Controlar	Percepción general
N		563	563	563	563	563	563
Parámetros normales a, b	Media	5.5126	4.6813	3.9005	4.4188	3.8437	4.4225
	Desviación estándar	1.43158	1.15328	1.2497	1.2995	1.10773	1.18341
Máximas diferencias extremas	Absoluta	0.217	0.189	0.096	0.166	0.078	0.247
	Positivo	0.149	0.122	0.09	0.114	0.078	0.137
	Negativo	-0.217	-0.189	-0.096	-0.166	-0.064	-0.247
Estadístico de prueba		0.217	0.189	0.096	0.166	0.078	0.247
Sig. asintótica (bilateral)		.000c	.000c	.000c	.000c	.000c	.000c

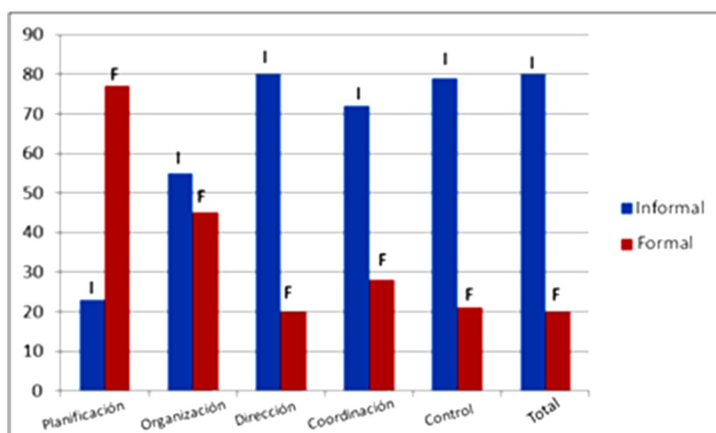
a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Fuente: Elaboración propia, 2023 a partir de Requejo (2017).

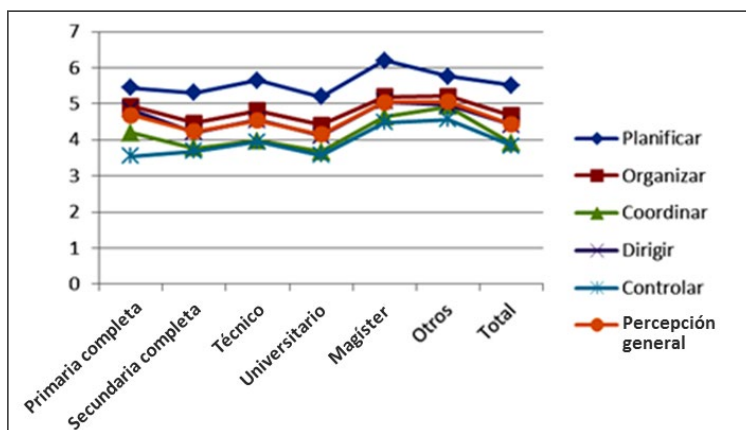
Tras el análisis, el resultado obtenido fue que el 80 % de los trabajadores de la muestra perciben una gestión administrativa inadecuada o informal, lo que genera un ambiente negativo en las empresas. Ver Figura 3.

Figura 3. Barra porcentual de las dimensiones de gestión administrativa formal e informal.

Fuente: Elaboración propia, 2023 a partir de Requejo (2017).

Los resultados de los datos muestran un nivel de percepción del cumplimiento de la gestión administrativa de acuerdo a características demográficas aplicadas a la muestra. La muestra se analizó por sexo, edad, estado civil, entre otros, donde los resultados no expresan diferencias resaltantes al respecto, en cambio otros aspectos como el nivel de estudios, profesión-ocupación, antigüedad en la empresa, tipo de organización, tamaño según número de trabajadores y por relación laboral muestran diferencias resaltantes como se explica a continuación.

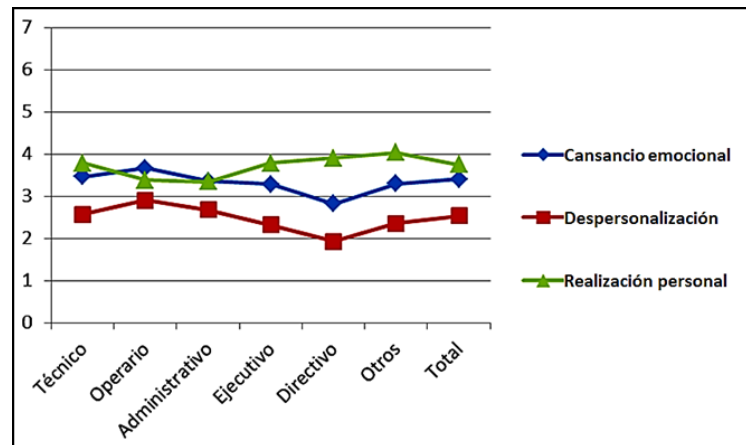
El resultado del grado de educación sobre la gestión administrativa se convierte en un factor significativo, el nivel de cumplimiento es percibido más fácilmente por el trabajador que tiene mayor nivel educativo. La media aritmética más alta alcanza 6,20 para la dimensión de planificación y la más baja 3,55 para control. Las medias aritméticas altas obtenidas en planeación corresponden a las personas con mayor nivel educativo, lo que indica que la forma de controlar y reducir la subcultura de la gestión administrativa informal con la capacitación, el desarrollo académico y profesional a los trabajadores para desarrollar competencias que permita a la empresa delegar autoridad para la toma de decisiones. Ver Figura 4.

Figura 4. Valores medios de la percepción de la gestión administrativa por nivel de estudios.

Fuente: Elaboración propia, 2023 a partir de Requejo (2017).

El resultado de la gestión administrativa percibida de acuerdo a la profesión u ocupación percibida por el trabajador no muestra diferencias significativas; alcanzó el mínimo de 3,81 y el máximo de 5,64. Se puede afirmar que el grupo es homogéneo por los promedios alcanzados y cercanos al grado 4 de ambivalente. La planeación se identifica con una tendencia a la formalidad o ejecución y las demás dimensiones se orientan al nivel negativo. Ver la Figura 5.

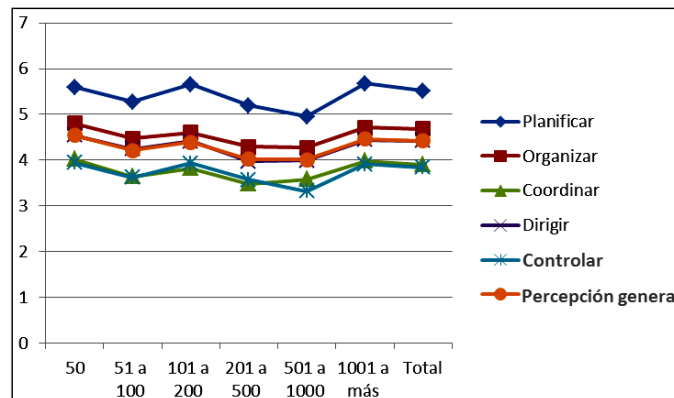
Figura 5. Rangos medios de percepción de la gestión administrativa por profesión u ocupación.



Fuente: Elaboración propia, 2023 a partir de Requejo (2017).

La gestión administrativa por dimensiones percibida por los trabajadores según el tamaño de la empresa y número de trabajadores resalta la dimensión organizar con grado cuatro, distribuido entre lo positivo y negativo. Hay una concentración mayor a lo positivo; se observa que las empresas con muchos y pocos trabajadores tienden a la formalidad interna o a que se cumpla con la gestión administrativa en las organizaciones donde los trabajadores de acuerdo a nuestro rango se encuentran en el nivel intermedio de 51 a 999 trabajadores. Con relación al resto de dimensiones no hay diferencias. En consecuencia, es posible afirmar que la cantidad de trabajadores podría tener cierta influencia, pero no es determinante, como se puede ver en la Figura 6. Se observa las dimensiones de Coordinación y Control se encuentran en niveles bajos, ambos en el grado tres, lo que indica que la percepción sobre el cumplimiento de ellas es negativa con relación a las demás.

Figura 6. Valores medios de las dimensiones de la percepción de la gestión administrativa según el tamaño de la empresa por número de empleados.



Fuente: Elaboración propia, 2024 a partir de Requejo (2017).

5. Discusión

Los estudios realizados sobre los recursos visuales y su relación con la gestión empresarial se demuestran con el estudio realizado sobre 74 restaurantes cuyo resultado obtuvo un coeficiente de correlación (0.860) positiva muy alta respecto al desarrollo de la gestión estratégica donde se utilizó el Cuadro de Mando Integral para medir y controlar las actividades empresariales en forma integral (Alcalde y Bernardo, 2023); asimismo, se confirma con el estudio realizado por un panel de 12 expertos sobre herramientas de comunicación interna de 10 organizaciones que la cultura visual es necesaria en la comunicación e

interacción de los trabajadores de todo nivel jerárquico para ejecutar sus actividades institucionales (Castro-Martínez et al., 2022).

Los estudios realizados sobre la gestión como ciencia son importantes para el ser humano y ha evolucionado en el tiempo, lo que nos lleva a considerar las funciones administrativas como referencia para el orden, la organización y la estructura de nuevo conocimiento de la gestión. Estudiosos como Koontz et al. (2012) y Robbins & Judge (2009) definen la gestión como el proceso a través del cual las organizaciones pueden alcanzar sus objetivos, convirtiéndose en reglas aplicables a cualquier situación y organización.

Las cinco funciones de Fayol están presentes en las actividades empresariales (Chiavenato, 2007) y se han considerado en la evaluación de la gestión administrativa para determinar su cumplimiento.

El 59% de trabajadores encuestados labora en empresas donde los trabajadores no superan los 50 empleados (Figura 2).

Con el análisis y resultados se determinó que el 80% de los trabajadores perciben una inadecuada gestión administrativa en las organizaciones donde trabajan (ver Figura 3).

Con respecto a la percepción por nivel educativo, se evidencia que a mayor nivel educativo se percibe una gestión administrativa más inadecuada. Por otro lado, la percepción de la gestión administrativa no muestra mayor diferencia por profesión-ocupación (Figura 5), tampoco se encuentra diferencia significativa según el tamaño de la empresa y el número de trabajadores.

Las empresas realizan la gestión administrativa mediante la emisión de documentos de gestión como reglamentos, políticas, manuales, procesos, procedimientos, entre otros, que requieren elaborarse y difundirse para su cumplimiento. Contar con estos documentos no garantiza la mejora de la gestión administrativa, pues es necesario utilizar los medios necesarios para que los trabajadores los conozcan, los entiendan y los cumplan. Corresponde a la alta dirección, los directivos y jefes hacer cumplir sus disposiciones. El uso de herramientas de gestión visual adecuadas a la realidad de cada empresa puede ayudar a los trabajadores y directivos para mejorar su gestión y hacerla más efectiva en beneficio de los intereses empresariales.

6. Conclusión

Los estudios demuestran cómo el uso de recursos visuales facilitan la comunicación en las empresas, la comprensión de labores y su ejecución; el uso adecuado de las herramientas visuales permiten difundir, capacitar, controlar, analizar, medir y mejorar la manera en que se realizan las tareas y actividades, pues son el medio para transmitir fácilmente las ideas, asegura la comprensión, reduce o elimina la mala interpretación, incumplimientos, desperdicios entre otros generados por una inadecuada comunicación.

Los trabajadores perciben que en las empresas donde laboran, el 80% de ellas incumple con una gestión administrativa adecuada. Resaltan las funciones de dirección y control con un puntaje alto al ser inadecuados en todo tipo de organización y tamaño, donde el nivel educativo y la comunicación se convierten en factores significativos e importantes que pueden contrarrestar esta situación y mejorar el desempeño empresarial y el logro de los resultados esperados.

7. Referencias

- Alcalde, N. Y. y Bernardo, H. (2023). Cuadro de mando integral y gestión empresarial en los restaurantes en el distrito de Chaupimarca, Pasco 2023. [Tesis de pregrado]. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. <http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/4489>
- Anchelia-Gonzales, V., Inga-Arias, M., Olivares-Rodríguez, P., & Escalante-Flores, J. L. (2021). Gestión administrativa y compromiso organizacional en instituciones educativas. *Propósitos y Representaciones*, 9(SPE1), e899. <https://doi.org/10.20511/pyr2021.v9nSPE1.899>
- Anderton, C. (2022). Disruption and continuity. COVID-19, live music, and cyclic sociality. En C. Anderton, S. Pisfil (Eds.). *Researching Live Music: Gigs, Tours, Concerts and Festivals*, (pp. 68-84). Focal Press.
- Castro-Martínez, A., Díaz-Morilla, P., y Pérez-Ordóñez, C. (2022). Nuevas estrategias de gestión corporativa: la cultura visual como elemento de la comunicación interna y la felicidad laboral. *methaodos.revista de ciencias sociales*, 10(2): 379-392. <http://dx.doi.org/10.17502/mrcs.v10i2.605>
- Cevallos, E. D. (2024). El diagrama de flujo en el proceso de gestión de rol de pagos de la empresa pública aguas de Manta 2023. [Tesis de pregrado, Universidad Laica Eloy Alrafo de Manabí]. <https://repositorio.ulead.edu.ec/handle/123456789/5615>
- Contreras, O. E., & Garibay, N. G. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70. Epub 01 de diciembre de 2020. <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>
- Coricaza, E. S., Machado, L. y Pereira, I. (2021). La implementación de un sistema de gestión visual en una empresa minera ubicada en Arequipa en Perú. *XLI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, "Contribuições da Engenharia de Produção para a Gestão de Operações Energéticas Sustentáveis"*, Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil. https://abepro.org.br/biblioteca/TI_ST_357_1841_42668.pdf
- Cornejo, A. del R., & Núñez, J. E. (2024). Técnicas de visualización de datos en la comprensión de información cuantitativa: una revisión en la interpretación de resultados: Data visualization techniques in the understanding of quantitative information: a review in the interpretation of results. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(5), 1734 – 1748. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2738>
- Curto-Rodríguez, R. (2023). *Digital tools for communication of public data: Typology and performance. VISUAL REVIEW*. *International Visual Culture Review Revista Internacional De Cultura Visual*, 14(2), 1–11. <https://doi.org/10.37467/revvisual.v10.4606>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima edición). México, D. F.: Impresiones Editoriales S. A. de C. V. <https://docer.com.ar/doc/1n8xs>
- Escamilo, A. E., & Ulloa, M. A. (2022). Propuesta de herramientas Lean Services para aumentar la productividad de la empresa: Ingeniería Estructural S. A. C.; Trujillo 2022 [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio. <https://hdl.handle.net/11537/32696>
- García-Vargas, O., & Mena-De La Cruz, A. (2020). La Organización Informal: ¿Expresión de la cultura? *Desarrollo Gerencial*, 12(2), 1-23. <https://doi.org/10.17081/dege.12.2.4488>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación (Sexta edición)*. México D. F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A. de C. V. <https://www.uncuyo.edu.ar/ices/upload/metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- INEI, (2012). *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana. Informe técnico N° 9*. Lima: Impreso por el Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Management. Una perspectiva global y empresarial (Decimocuarta edición)*. México D. F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S. A. de C. V. https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf
- López, J. A. (2019), Visualidad y diseño de comunicación visual, relación cartografías mentales-entorno en la definición de variables de diseño de comunicación visual. *Revista KEPES Año 16 No. 19* enero-junio 2019, págs. 277-293. <https://revistasoj.s.ucaldas.edu.co/index.php/kepes/article/view/2638/2435>

- Maldonado, J. A. (2017). *Análisis de correlaciones entre herramientas de Visual Management y el modelo del PMI*. [Tesis de Maestría, Tecnológico de Monterrey]. <https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/629696/An%C3%A1lisis%20de%20correlaciones%20entre%20herramientas%20de%20Visual%20Management%20y%20el%20modelo%20del%20PMI.pdf?sequence=1>
- Muñoz, D. (2022). *La comunicación visual como constructora del lenguaje*. Universidad Externado de Colombia. [Tesis de maestría, Universidad Externado de Colombia]. <https://bdigital.uxternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/de75bdaa-9359-4f37-a5f1-a789d31c426a/content>
- Nieto, M. L. (2019). *Propuesta de mejora en gestión productiva utilizando herramientas de Lean Manufacturing en una empresa que fabrica cables conductores eléctricos*. [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC]. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625624/NietoI_M.pdf;jsessionid=E959DCB6E4593E8E23BAC02E558792F6?sequence=4
- Ochoa, E. (2021). *Creación de un tablero de control de indicadores para la mejora continua de procesos de una empresa de fabricación de acero*. [Tesis de maestría, Escuela Superior Politécnica del Litoral]. <https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/52269>
- Pacheco-Granados, R. J., Robles-Algarín, C. A., & Ospino-Castro, A. J. (2018). Análisis de la gestión administrativa en las instituciones educativas de los niveles de básica y media en las zonas rurales de Santa Marta, Colombia. *Información tecnológica*, 29(5), 259-266. <https://bit.ly/34kfqlb>
- Palella, S. & Astudillo, F. (2022). Comunicación organizacional: perspectiva de las tecnologías exponenciales en organizaciones exponenciales en España. *VISUAL REVIEW. International Visual Culture Review Revista Internacional De Cultura Visual*, 10(4), 1–13. <https://doi.org/10.37467/revvisual.v9.3619>
- Paniagua, V. (2021). *Diseñar el presente. Representación y experiencia en un mundo digital*. I Congreso Internacional de Creatividad e Innovación en el Diseño “Design Challenges” Organizado por Barreira Arte + Diseño y Celebrado en Valencia los días 10 y 11 de septiembre de 2020. Barreira Are + Diseño, Centro Oficial de Estudios Superiores. España. (Pag. 404-412). <https://barreira.edu.es/pdf/Design-Challenges-HQ.pdf>
- RAE, Real Academia Española (2023) <https://dle.rae.es/gestionar>
- Requejo, G. (2017). *Relación entre la percepción de informalidad interna con el estrés laboral en trabajadores de organizaciones de Lima Metropolitana*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/8296?show=full>
- Requejo, G., Villa, M. S., Ruiz, L., & Rojas, E. E. (2023). Síndrome de burnout en trabajadores empresariales en Perú. *Revista De Ciencias Sociales*, 29(3), 470-483. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i3.40731>
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional (Decimotercera edición)*. México: Pearson Educación de México, S. A. de C. V. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Vasquez, W. O. (2023). *Propuesta del ciclo de Deming para aumentar la productividad en la empresa Winkel E. I. R. L., Trujillo 2023* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://hdl.handle.net/11537/34076>