

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA**

(Creada por la Ley N° 25265)



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN  
ESPECIALIDAD DE ADMINISTRACIÓN**

## **TESIS**

**“LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA COMO FACTOR DE  
EFICIENCIA DE GESTIÓN EN LA DIRECCIÓN DE CIRCULACIÓN  
DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y  
COMUNICACIONES EN HUANCVELICA 2011 - 2013”**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN EFICIENTE  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER:**

**ELSA NORA RIVERA TRUCIOS**

**HUANCAVELICA, 2014**

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA (TESIS)

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 28 DÍAS DEL MES DE Mayo DEL AÑO 2015, A HORAS 05:00 pm., SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Lic. Adm. Hector Quincho Zavallos.

SECRETARIO: Lic. Adm. Johnny Huáscar Quispe.

VOCAL: Lic. Adm. Abel Antonio Guichagua Mateo

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 039-2015-FCE-R UNH; DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO:

"La Administración Estratégica como factor de eficiencia de gestión en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013"

CUYO AUTOR ES (EL) (LOS) GRADUADO (S): Elsa Nora Rivera Lucios.

BACHILLER (S):

A FIN DE PROCEDER CON LA SUSTENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO ANTES CITADO.

FINALIZADO LA SUSTENTACIÓN Y EVALUACIÓN; SE INVITA AL PÚBLICO PRESENTE Y AL SUSTENTANTE ABANDONAR EL RECINTO; Y LUEGO DE UNA AMPLIA DELIBERACIÓN POR PARTE DEL JURADO, SE LLEGÓ AL SIGUIENTE RESULTADO:

BACHILLER: Elsa Nora Rivera Lucios.

PRESIDENTE: Aprobado

SECRETARIO: Aprobado

VOCAL: Aprobado

RESULTADO FINAL: Aprobado por Unanimitad.

BACHILLER:

PRESIDENTE:

SECRETARIO:

VOCAL:

RESULTADO FINAL:

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.

[Signature] PRESIDENTE

[Signature] SECRETARIO

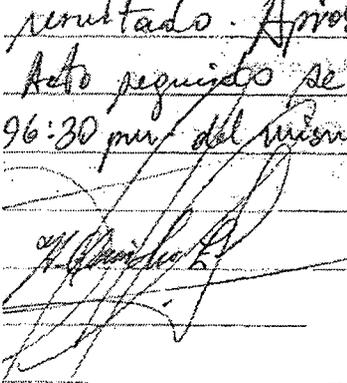
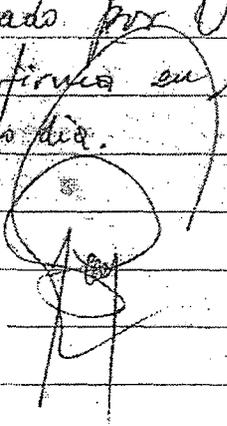
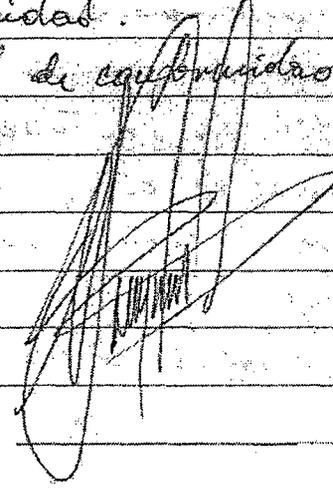
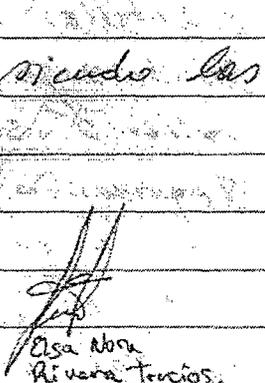
[Signature] VOCAL

[Signature] Elsa Nora Rivera Lucios

# Acta de Sustentacion de Tesis

Concurridos los miembros del Jurado Calificador de Tesis en los auleros del Aula Magna de la EP de Administracion si Adm. Hector Quiñcho Gallo Presidente, si Adm. Johnny Juarez Quiroga Secretario y el Lic. Adm. David Antonio Sanchez Zamora Vocal designados con la Resolucion N.º 039-2015-FCE-R-UNA de fecha 16 de Enero de 2015. para realizar la evaluacion de la Tesis "La Administracion Estrategica como factor de eficiencia de gestio en la Direccion de Circulacion de la Direccion Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013" presentado por la Bachiller y Lic. Norma Rivera Torres para optar al Titulo Profesional de Licenciado en Administracion, habiendose programado mediante la Resolucion N.º 0324-2015-FCE-UNA de fecha 19 de Enero de 2015. Iniciandose la Primera Fase teniendo la sustentante 30 minutos para disertar su tesis, terminada esta primera fase se dio pase a la segunda fase de Preguntas a la sustentante por parte de los miembros del Jurado Calificador finalizado esta ultima fase el Presidente del Jurado Calificador junto a la sustentante y al publico presente retirarse de los auleros del Aula Magna de EP de Administracion para realizar las deliberaciones correspondientes por parte del Jurado Calificador. Culminado esta fase de deliberacion del Jurado se llega al siguiente resultado. Aprobado por Unanimidad.

Acto seguido se firmo en señal de conformidad siendo las 96:30 pm del mismo dia.

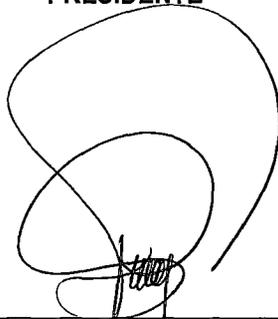
Elsa Norma Rivera Torres

**MIEMBROS DEL JURADO DE LA TESIS**

**“LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA COMO FACTOR DE EFICIENCIA DE GESTIÓN EN LA DIRECCIÓN DE CIRCULACIÓN DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES EN HUANCVELICA 2011-2013”**



LIC. ADM. HÉCTOR QUINCHO ZEVALLOS  
PRESIDENTE



LIC. ADM. YOHNMY HJARAC QUISPE  
SECRETARIO



LIC. ADM. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO  
VOCAL

**ASESOR DE LA TESIS**

**“LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA COMO FACTOR DE EFICIENCIA DE GESTIÓN EN LA DIRECCIÓN DE CIRCULACIÓN DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES EN HUANCVELICA 2011-2013”**

  
LIC. ADM. GUIDO AMADEO FIERRO SILVA  
ASESOR

## **DEDICATORIA**

Expreso mi sincera gratitud a las personas que contribuyeron a este esfuerzo, brindando valiosas sugerencias, críticas constructivas y apoyo moral.

Por su apoyo incondicional a los Colegas de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica, Asesor y Docentes de la Escuela Profesional de Administración – UNH, quienes hicieron posible para concretar este trabajo de investigación.

<b>ÍNDICE</b>		<b>Pág.</b>
<b>PORTADA</b>		i
<b>ÍNDICE</b>		ii
<b>RESUMEN</b>		iii
<b>INTRODUCCIÓN</b>		iv
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMA</b>		
<b>1.1</b>	<b>Planteamiento del Problema</b>	01
<b>1.2</b>	<b>Formulación del Problema</b>	
1.2.1	Problema General	03
1.2.2	Problemas Específicos	03
<b>1.3</b>	<b>Objetivos</b>	03
1.3.1	Objetivo General	03
1.3.2	Objetivos Específicos	04
<b>1.4</b>	<b>Justificación</b>	04
1.4.1	Justificación de la Investigación	04
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>		
<b>2.1</b>	<b>Antecedentes</b>	07
<b>2.2</b>	<b>Bases Teóricas</b>	11
<b>2.2.1</b>	<b>La Administración Estratégica</b>	11
2.2.1.1	Surgimiento de la Administración Estratégica	11
2.2.1.2	Enfoque de la Administración Estratégica	12
2.2.1.3	Definición	13
2.2.1.4	Etapas	14
2.2.1.5	Modelo de Dirección Estratégica	17
2.2.1.6	Estrategas	19
2.2.1.7	Estrategias y sus Tipos	21
2.2.1.8	Políticas Estratégicas	26
2.2.1.9	Beneficios de la Dirección Estratégica	27
2.2.1.10	Modelo del Proceso de Administración Estratégica	28
2.2.1.11	El Proceso Estratégico	29
<b>2.2.2</b>	<b>La Planeación Estratégica</b>	31
2.2.2.1	Concepto	31
2.2.2.2	Importancia	31
2.2.2.3	Características	34
2.2.2.4	Elementos	37
2.2.2.5	Motivos por lo que no se Realiza	40
2.2.2.6	Errores	42
2.2.2.7	La Visión	43
2.2.2.8	La Misión	43
2.2.2.9	Misión Contra Misión	44
2.2.2.10	Importancia de la Visión y Misión	44
2.2.2.11	Análisis Competitivo	45

2.2.2.12 La Tecnología como factor estratégico	47
<b>2.2.3 Eficiencia en la Gestión</b>	50
2.2.3.1 Funciones del Administrador	50
2.2.3.2 Capital Intelectual y Conocimiento: Modelo de Gestión	54
2.2.3.3 Eficiencia en la Planificación	55
2.2.3.4 Eficiencia en la Dirección	59
2.2.3.5 Eficiencia en la Organización	59
2.2.3.6 Eficiencia en el Control	62
2.2.3.7 Manejo a la Resistencia al Cambio	66
2.2.3.8 Variables No Controlables	68
2.2.3.9 Perspectivas	71
2.2.3.10 Problemas de Estructura Organizacional	76
2.2.3.11 El Necesario Cambio de la Administración Tradicional	78
2.2.3.12 El Papel del Administrador Estratégico	82
2.2.3.13 Redefiniciones para Cambiar los Paradigmas Tradicionales de Administración	83
<b>2.2.4 La Administración Pública</b>	91
2.2.4.1 Concepto	91
2.2.4.2 Principios	91
2.2.4.3 Deberes	92
2.2.4.4 El Mito del Administrador Bien Preparado	93
2.2.4.5 Lo que Deben aprender los Administradores	95
<b>2.2.5 La Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica</b>	
2.2.5.1 Funciones Generales	101
2.2.5.2 Estructura Orgánica	102
2.2.5.3 Finalidad	105
2.2.5.4 Misión y Visión	105
2.2.5.5 Lineamientos de la Política Institucional	105
2.2.5.6 Funciones	106
<b>2.2.6 Marco Legal – Normativo</b>	108
2.2.6.1 Normatividad del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico	108
2.2.6.2 El Plan Estratégico Nacional	110
2.2.6.3 Planeamiento Estratégico Sectorial Multianual PSEM	110
<b>2.2.7 Marco Conceptual</b>	111
2.2.7.1 Administración Estratégica	111
2.2.7.2 Eficiencia de Gestión	112

2.2.7.3 Dirección Estratégica	114
2.2.7.4 Planificación Estratégica	115
<b>2.3 HIPÓTESIS</b>	117
2.3.1 Hipótesis General	117
2.3.2 Hipótesis Específicas	117
<b>2.4 VARIABLES DE ESTUDIO</b>	117
2.4.1 Identificación de las Variables	117
2.4.2 Definición de las Variables	118
2.4.3 Conceptualización y Operacionalización de Variables	119
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
3.1 Ámbito de Estudio	122
3.2 Tipo de Investigación	122
3.3 Nivel de Investigación	123
3.4 Método de Investigación	123
3.5 Diseño de Investigación	124
3.6 Población Muestra y Muestreo	125
3.7 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	126
3.8. Procedimiento de Recolección de Datos	127
3.9 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	127
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS:</b>	
<b>4.1 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	128
4.1.1 Trabajadores – DC – DRTC	128
4.1.2. Usuarios – DC – DRTC	157
<b>4.2 DISCUSIÓN</b>	180
<b>CONCLUSIONES</b>	182
• Conclusiones Parciales	182
• Conclusión General	184
<b>RECOMENDACIONES</b>	185
• Recomendaciones Parciales	185
• Recomendación General	187
<b>REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA</b>	188

**Anexos**

## RESUMEN

El trabajo de investigación titulado **"LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA COMO FACTOR DE EFICIENCIA DE GESTIÓN EN LA DIRECCIÓN DE CIRCULACIÓN DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES EN HUANCVELICA 2011 - 2013"** se realizó mediante un estudio de la aplicación de la administración estratégica como factor de eficiencia de gestión por parte de los trabajadores y usuarios de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica. El marco teórico comprendió los antecedentes del estudio – problema, el planteamiento teórico de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica la administración estratégica, la administración pública, la planeación estratégica, la eficiencia en la gestión, el marco legal – normativo y el marco conceptual. La investigación es aplicada de nivel descriptivo – explicativo. El objetivo general es determinar la Administración Estratégica como factor de gestión eficiente en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013 y los objetivos específicos fueron: a. Identificar los factores de la Administración Estratégica que dificultan el desarrollo de una gestión eficiente en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013. b. Desarrollar programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos para optimizar la gestión en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013. c. Establecer la aplicación del planeamiento estratégico como factor de mejoramiento de los servicios que brinda la institución de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013. d. Plantear un adecuado diseño organizacional y de los instrumentos de gestión administrativa, para lograr la optimización de los recursos de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013.

También se realizó la Prueba de Hipótesis mediante el empleo de la prueba de Chi cuadrado aceptando la hipótesis planteada y rechazando la hipótesis nula. La población estudiada fue de 20 trabajadores y 120 usuarios que acuden a la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica. Se utilizó el método descriptivo, comparativo y estadístico. El esquema del diseño fue  $G_n \times O_n$ :  $G_n$ = Grupos de 20 trabajadores y 120 usuarios, que laboran y acuden a la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica  $X$ = Aplicación de la Administración Estratégica y  $O_n$ = Aplicación de pos prueba. Las técnicas utilizadas fueron: La Entrevista que se aplicó a los trabajadores referidos. La Encuesta se aplicó al personal trabajador y a los usuarios de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica. La Observación se realizó a toda la estructura funcional y administrativa y el Análisis Documentario. Los principales instrumentos utilizados fueron: La Guía de Entrevista, el Cuestionario (estableciendo su validez y confiabilidad), Guía de Observación y Guía de Análisis documentario. El proceso estadístico de la información se consolidó a través de la codificación, tabulación y uso de técnicas estadísticas; las cuales permitieron clasificar la información obtenida, presentarlos en tablas y gráficos para poder analizarlos, interpretarlos y discutir dicha información. Mediante la discusión realizada se arribó a las siguientes conclusiones generales: quienes tienen la responsabilidad de dirigir las organizaciones deben procurar adelantarse a los cambios futuros del entorno y diseñar planes y estructuras flexibles que permitan la adaptación, la innovación y enfrentar cualquier situación no prevista, la Administración Estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo, significa además solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando unas estrategias también comunes, de acuerdo a las respuestas obtenidas en la Encuesta de opinión, se ha podido comprobar que uno de los factores que dificultan el desarrollo de una deficiente gestión es la mala aplicación de la administración estratégica y finalmente se constató que hay opiniones convergentes respecto a la crisis administrativa y la gestión del Director de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica. La discusión determinó que el 100% de los encuestados opinan que planteando una adecuada propuesta de diseño organizacional y de los instrumentos de gestión administrativa se podrá reducir los costos operativos y administrativos. La discusión determina que el total de encuestados (100%), afirman que la administración estratégica es importante en el proceso de desarrollo de una organización.

Existen opiniones favorables de los trabajadores y pobladores de la población muestral respecto al planeamiento estratégico para mejorar la prestación de los servicios institucionales.

Las Hipótesis planteadas en la investigación han sido comprobadas de manera cuantitativa.

## INTRODUCCIÓN

En la investigación después de haber consultado diferentes fuentes primarias y secundarias especialmente las bibliográficas, no se encontró antecedentes de la investigación específicamente para la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica. La propuesta de la Administración Estratégica como factor de eficiencia en la gestión donde estén comprometidos los trabajadores y usuarios como grupos simbióticos nace a consecuencia de los problemas que aquejan a las instituciones públicas que carecen de un sistema político, económico y social que permita establecer premisas y parámetros para un buen control de la gestión que comprende la ejecución de gastos de recursos otorgados por la Dirección General del Tesoro Público, Ministerio de Economía y Finanzas y de los Recursos Directamente Recaudados generados por las mismas instituciones. El desconocimiento de técnicas, normas legales establecidas y la falta de automatización producen distorsiones, mal manejo de fondos y atraso en las informaciones de gestión. Las situaciones descritas se han convertido en apremiante en la medida que las actuales formas de gestión mediante la administración tradicional han dejado de entregar una seguridad razonable y con valor agregado sobre la eficacia de su cometido, especialmente porque las tipologías, vigentes en esta materia se sustentan en la gestión rutinaria y ulterior de los hechos económicos esporádicamente en el análisis de los procesos y el entorno que rodea al ente, a fin de ejercer un control mirando al futuro. De mantenerse esta problemática descrita las instituciones públicas en este caso la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica no podrá afrontar la influencia del entorno que exige adaptarse a las nuevas tendencias y los veloces cambios que se generan. Especialmente a la utilización y aplicación de la Administración Estratégica mediante redefiniciones de la administración tradicional como factor de eficiencia en la

gestión. Esto de no mejorarse, conllevará a que las instituciones públicas continúen en el ostracismo conformista sin perspectivas de desarrollo real y continuando con los enfoques tradicionales de administración que continuará generando más problemas de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica hasta debilitar su estructura y afectarlos económicamente, socialmente y políticamente debilitando sus fines y metas trazadas que al final afectará a la sociedad en general y al desarrollo del Departamento de Huancavelica menos aún que no se cuenta con un planeamiento estratégico vigente y trabajo en equipo y no de gabinete.

**LA AUTORA**

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA

#### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica, tiene como función la prestación de los servicios de supervisión y fiscalización del transporte y tránsito terrestre de personas y el otorgamiento de Licencias de Conducir, a su vez tiene un personal con un bajo nivel de conocimientos y siendo distribuido de la siguiente manera: 01 personal de Confianza (Director) 05 Personas Nombrados (Nivel técnico Administrativo II) 06 Personales por la modalidad de Servicio No Personales.

La Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica (DC - DRTC) no está desarrollando en forma óptima la gestión administrativa, la prestación de los servicios a los usuarios y las actividades programadas en el Plan de Trabajo Institucional son deficientes. El Personal no cubre idóneamente los requisitos del cargo asignado ni maneja eficientemente los instrumentos de gestión, es pertinente que la gestión dote de los instrumentos necesarios, dentro de un proceso de modernidad y flexibilidad para desarrollar la gestión en forma eficiente y oportuna.

Durante el periodo de 2011 al 2013 se obtuvo como resultado al evaluar el Plan de Trabajo Institucional en un 40 %, lo cual no fue eficiente la gestión teniendo una deficiencia del 60 %, con el presente trabajo de investigación se pretende lograr las metas en un 100 %.

La Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica no está desarrollando en forma óptima la gestión administrativa, la prestación de los servicios a los usuarios y las actividades programadas en el Plan de Trabajo Institucional, así mismo no cuenta con un Plan Estratégico Institucional por lo que requiere un proceso de mejoramiento y optimización para lograr la satisfacción de la población.

Además en el problema de la eficiencia en la gestión de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica, existen las características relevantes de la dificultad en la administración y debe tener la factibilidad de aplicar una estrategia para ser resuelto mediante un procedimiento de investigación que debe ser relevante socialmente.

Viendo esta realidad debemos de buscar alternativas que conlleven al desarrollo nacional y principalmente de la Región, realizando las investigaciones correspondientes de nuestra realidad económica, política, social, financiera, demográfica etc. en el marco de la administración estratégica.

Esto no permite desarrollar su nivel competitivo a nivel local, nacional y mundial. Sabemos bien que la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica al no poder elevar su nivel de competitividad en el mercado de servicios tendrá bajas oportunidades de desarrollo institucional y por ende tienda a generar mala imagen provocando la falta de orientación y atención al cliente en un entorno estratégico generando un bajo desarrollo económico de la población que necesita satisfacer sus necesidades.

Si esta realidad actual continúa de esta manera se tendrá una institución con muy pocas posibilidades de prestar servicios de calidad.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Problema General**

¿En qué medida la Administración Estratégica será factor de gestión eficiente en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013?

### 1.2.2 Problemas Específicos

1. ¿Cuáles son los factores de la Administración estratégica que dificultan una gestión eficiente en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013?
2. ¿Cómo desarrollar programas de capacitación y entrenamiento de recursos humanos para optimizar la gestión en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013?
3. ¿Cómo determinar la aplicación del planeamiento estratégico para mejorar la prestación de los servicios al usuario de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013?
4. ¿Cómo influirá un adecuado diseño organizacional y de los instrumentos de gestión para lograr reducir costos administrativos y operativos institucionales de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013?

### 1.3 OBJETIVOS

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se logró los siguientes objetivos que presento:

#### 1.3.1 Objetivo General

Determinar la Administración Estratégica como factor de gestión eficiente en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos:

1. Identificar los factores de la Administración Estratégica que dificultan el desarrollo de una gestión eficiente en la Dirección de Circulación de la

Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013.

2. Desarrollar programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos para optimizar la gestión en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013.
3. Establecer la aplicación del planeamiento estratégico como factor de mejoramiento de los servicios que brinda la institución de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013.
4. Plantear un adecuado diseño organizacional y de los instrumentos de gestión administrativa, para lograr la optimización de los recursos de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013.

## 1.4 JUSTIFICACIÓN

### 1.4.1. Justificación de la Investigación

La presente investigación aporta conocimientos teóricos prácticos acerca de la administración estratégica y de la eficiencia de la gestión en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica, nos permitirá contribuir al saber universal, al desarrollo económico, social, demográfico, cultural y principalmente al buen servicio a los usuarios de dicha institución. También, nos permite conocer el entorno legal al que está afecta que necesariamente debe cumplirse para actuar bajo los principios normativos que rigen para las instituciones públicas. Precisando, con el presente trabajo de investigación el impacto es que se mejorará la administración bajo un

enfoque estratégico que permita en forma óptima la gestión administrativa, la prestación de los servicios a los usuarios y a las actividades programadas, coadyuvando como antecedente para los posteriores trabajos de investigación referente al tema.

La importancia radica en que la Administración Estratégica tenga en cuenta los siguientes factores:

Por competencia, para que una empresa pueda ser competitiva en el ámbito del sector público de servicios debe hacerse una administración más específica para que pueda ubicar o detectar sus debilidades y amenazas y así estas poderlas superar mediante la información del administrador indicando recomendaciones y así hacer que la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica tenga muchas oportunidades y sea competente frente a las otras instituciones del sector y tenga una fortaleza para satisfacer sus necesidades individuales de gestión estratégica.

Por la alta Dirección Institucional, teniendo la alta dirección de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en el Departamento de Huancavelica la necesidad de determinar áreas de mayor sensibilidad y contribuir a una mayor eficiencia de las operaciones, cuyo fin es de asegurar el cumplimiento eficiente, efectivo y económico de los objetivos institucionales y el cumplimiento del plan estratégico institucional.

La Administración Estratégica es importante porque es el instrumento de planificación, organización, dirección y control estratégico sobre la gestión en general de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica. Tiene un significado más importante para el sector público ya que normalmente el sector privado tiene un instrumento automático que determina su eficiencia y efectividad.

En el sector público, los intereses de una entidad normalmente vienen del sector público y de sus usuarios y son producidos en relación con sus gastos de operación. Por este motivo, la administración estratégica es

importante en el gobierno y hay creciente interés en su aplicación por el organismo superior de control.

La Administración Estratégica con la finalidad de prestar un servicio de carácter gerencial, ya no contentándose de obtener una administración tradicional sobre la razonabilidad de la gestión servicio y la eficacia del control, tuvo la necesidad de conocer las deficiencias e irregularidades existentes que atentaban contra la eficiencia, economía y efectividad. La importancia de la Administración Estratégica deja al olvido la imagen del administrador que solo se concentraba en la gerencia del proceso administrativo tradicional ya que abarca mucho más allá, se convierte en un elemento pensante, creativo y con gran imaginación y sentido común para ejercer en mejor forma sus funciones que pudiesen evaluar la ejecución y valorizar los resultados obtenidos a través de una administración estratégica.

La Administración Estratégica permite acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos. Para lo cual, es indispensable que todos los profesionales que ejecuten acciones de planificación, organización, dirección y control tomen conciencia de la importancia de la Administración Estratégica en el más breve plazo posible, por los valiosos beneficios que ella reporta. Por otro lado, el desarrollo de la investigación en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica va a permitir el logro de los objetivos y metas en forma oportuna el desarrollo de la gestión en forma eficiente. También es relevante el tema de investigación porque va reducir los costos operativos y administrativos al ejecutarse programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos en sus distintos niveles en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES

El tema y problemas materia de investigación, se consulto en diferentes bases de datos, bibliotecas de las Facultades de Administración, de Universidades públicas y privadas; Escuela Superior de Administración de Negocios (ESAN), Colegio de Licenciados en Administración, Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad Veracruzana Instituto de Investigación y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas entre otros; estableciéndose que por las características que presenta el estudio, no existen investigaciones que hayan abordado a profundidad dicha realidad para el Departamento de Huancavelica por lo que considero como inédita.

- Manuel Jorge Espinoza Altamirano (2013) en su tesis "PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA PRIVADA DE LIMA METROPOLITANA" El planeamiento estratégico en una empresa de seguridad y vigilancia privada es un instrumento valioso de gestión para su desarrollo, permite que la organización conozca y desarrolle a través de la formulación de sus planes, la visión, misión, políticas, objetivos, metas y las estrategias a ser aplicadas; considerándose como factor importante la ejecución de estos planes a través de la asignación y gestión eficaz y eficiente de los recursos.

Dado el actual crecimiento del sector, debe existir una preocupación por la adecuada gestión de estas empresas con el uso de herramientas administrativas y

no un manejo improvisado de su administración. Como control del pronóstico de la situación descrita, se hace necesaria la implantación de la planeación estratégica en la empresa con una adecuada participación de los directivos de la misma, mediante el establecimiento de un sistema dinámico de comunicación por el cual deben darse a conocer los objetivos estratégicos que forman parte del objetivo organizacional y de este modo generar compromiso en el personal de la empresa para el cumplimiento y logro de los objetivos en un ambiente competitivo y globalizado, a fin de obtener resultados exitosos.

En este trabajo de investigación, se analiza un grupo de grandes empresas reconocidas a nivel internacional y que cotizan en bolsa de valores de su país de origen, con el fin de evaluar bajo el Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad del Perú, la aplicación del Planeamiento Estratégico para estas empresas.

- Allan Carbajal Rivera (2012) en su tesis PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL DISTRITO DE SAN JUAN DE LURIGANCHO manifiesta que el proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función del modelo secuencial del proceso estratégico.

- Brenda Garay Gonzales y Luís Arbulú (2007) en su tema de investigación “CÓMO LOGRAR LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO A TRAVÉS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL”. En el cual concluyen recomendando que las organizaciones y/o instituciones se deben preocupar cada vez más por tener empleados satisfechos, productivos, y evitar la insatisfacción laboral porque atrae consecuencias negativas dentro de la cultura organizacional.

Es cierto que las empresas logran crecimiento debido a sus dirigentes y cabezas, quienes elaboran objetivos y estrategias para alcanzar el éxito y desarrollo de su organización, gran parte de esto se logra a través del esfuerzo, apoyo y empuje de sus empleados, del compromiso que estos asumen en la empresa. Ellos son una parte valiosísima dentro de la empresa y es más que importante considerarlos, es decir tratarlos como personas y no como simples piezas, las cuales podemos mover a nuestro antojo.

- Jorge Ramos Mostacero (2007), en su trabajo de investigación “INFLUENCIA DE LOS VALORES, ACTITUDES Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL COMPORTAMIENTO DE UN GRUPO Y EQUIPO”. Menciona que en toda organización, tanto subordinados, como gerente, presidentes en general toda la organización; debe cumplir con ciertas especificaciones para que la compañía pueda desarrollarse sin conflictos u otros problemas. Estas especificaciones reciben el nombre de valores y actitudes, que ayudan a la comunicación y a la buena convivencia que dan como resultado la satisfacción laboral.

En toda organización, tanto subordinados, como gerente, presidentes en general toda la organización; debe cumplir con ciertas especificaciones para que la compañía pueda desarrollarse sin conflictos u otros problemas. Estas especificaciones reciben el nombre de valores y actitudes, que ayudan a la comunicación y a la buena convivencia que dan como resultado la satisfacción laboral. Más aún estos valores y actitudes se necesitan cuando se desarrollan trabajos en grupo o equipo ya que se necesita sinergia entre los miembros, que ayuden no a irrumpir en la productividad, sino aumentar la productividad.

- Antonio Emilio Ureña López GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD menciona que existen múltiples y diferentes intentos de definición del concepto de calidad. Cuando el concepto se intenta circunscribir al ámbito de la calidad de bienes y servicios, el énfasis se pone en la aptitud para satisfacer necesidades, aptitud para el uso no solo en relación a requisitos establecidos si no también requisitos implícitos, lo que añade la dificultad para el productor de bienes y servicios de la identificación de esas necesidades implícitas para proporcionarlas y aumentar el valor para los clientes.

Al inicio de la etapa de Calidad Total, la calidad se manifiesta como un ciclo más integral del producto, abarcando desde la concepción del mismo hasta su distribución y funcionamiento en manos del usuario. Esta manifestación de la calidad da lugar a cambios organizativos en los departamentos de calidad de las empresas industriales, buscando una adaptación funcional a la misma. Sin embargo en la práctica, la responsabilidad se sigue viendo como propia de los departamentos de calidad, lejos por tanto, todavía, de los principios de una gestión de calidad total.

- El presente trabajo de investigación se realizó mediante un estudio de la aplicación de la administración estratégica como factor de eficiencia de gestión por parte de los trabajadores y usuarios de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica. El marco teórico comprendió los antecedentes del estudio – problema, el planteamiento teórico de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica la administración estratégica, la administración pública, la planeación estratégica, la eficiencia en la gestión, el marco legal – normativo y el marco conceptual. La investigación es aplicada de nivel descriptivo – explicativo.

## 2.2 BASES TEÓRICAS

### 2.2.1. La Administración Estratégica

#### 2.2.1.1. El Surgimiento de la Administración Estratégica

La relación de los gerentes establecen hoy entre los negocios y la estrategia es nueva. No fue hasta la segunda guerra mundial que surgió la idea de que planificación estratégica y la aplicación de dichos planes que constituyen un proceso administrativo independiente; el proceso que llamamos administración estratégica. Este enfoque amplio para desarrollar la estrategia no se presentó de un día para otro, fue evolucionando con el tiempo.

En 1962, Alfred D. Chandler, el historiador del mundo de los negocios, propuso que "estrategia" se definiera como "La determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adaptación de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas".

Chandler subrayo tres elementos fundamentales: (a) los cursos de acción para alcanzar los objetivos; (b) el proceso de búsqueda de ideas clave (en lugar de aplicar la política existente en forma rutinaria), y (c) como se formula la estrategia. Chandler abandono el concepto convencional de que la relación entre un negocio y su ambiente era, más o menos, estable y pronosticable. Desarrollo sus ideas usando métodos de la historia y analizando el crecimiento y el desarrollo de compañías. Conforme evoluciono el concepto de Chandler, dos factores salieron a la luz de inmediato: (1) la planificación estratégica valía en el mundo de las actividades mercantiles reales, pero (2) el papel del gerente para implantar los planes estratégicos contenía una explicación mas completa de la aplicación de estrategias). Todavía estaba por definir la forma en que la alta dirección podría atacar los problemas centrales que enfrentaban las organizaciones modernas: los veloces cambios de la

interrelación entre la organización, su ambiente y el rápido crecimiento del tamaño y la complejidad de las organizaciones modernas de negocios.

### **2.2.1.2. Enfoque de la Administración Estratégica**

En 1978, Dan Schandel y Charles Hofer crearon una definición compuesta de la administración estratégica. Esto estaba basado en el principio de que el diseño general de una organización puede describirse como el logro de objetivos de la política y la estrategia como factores en el proceso de la administración estratégica.

Hofer y Schendel, en su síntesis, menciona cuatro aspectos fundamentales de la administración estratégica. El primero es establecer las metas, el siguiente paso es formular estrategias con base a dichas metas. Después, para implantar la estrategia, se opera un cambio del análisis a la administración; la tarea de alcanzar metas establecidas con anterioridad. En esta etapa, los factores fundamentales son los procesos “políticos” internos de la organización y las reacciones individuales, que pueden llevar a la revisión de la estrategia. La última tarea, es el control estratégico, que proporciona a los gerentes información sobre sus avances. Si reciben información negativa se puede activar otro ciclo de planificación estratégica. El término de la planeación estratégica se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta. Durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban “obsesionadas” con la planeación estratégica; sin embargo, después de ese auge, la planeación estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación

estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios.

### **2.2.1.3. Definición**

“La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permita a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El término dirección estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término planeación estratégica. Este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico. En ocasiones, el término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planeación estratégica se refiere solo a la formulación de la estrategia. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, interna optimizar para el futuro las tendencias actuales”, define David<sup>1</sup>.

### **2.2.1.4. Etapas**

“El proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia. La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades

---

<sup>1</sup> DAVID, Fred R. (2003) “**Conceptos de Administración Estratégica**”. Editorial PEARSON – Prentice Hall, Novena Edición. Naucalpan de Juárez. Edo de México, p. 5.

y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategia alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, la manera de evitar una toma de control hostil.

Puesto que ninguna empresa posee recursos ilimitados, los estrategas deben de decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionarán mayores beneficios. Las decisiones sobre la formulación de la estrategia comprometen a una empresa con productos, mercados, recursos y tecnologías específicas durante un periodo prolongado. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa. Los gerentes de alto nivel poseen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad los distintos aspectos de las decisiones de formulación, además de poseer la autoridad para comprometer los recursos necesarios para su implantación.

La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la

compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica; que moviliza a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia, considera con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación estratégica exitosa depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia.

Las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la implantación de la estrategia. Las actividades de implantación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe responder a preguntas como: "¿Qué debemos hacer para implantar la parte que nos corresponde de la estrategia de la empresa?", y "¿que tan bien podemos realizar el trabajo?" "el reto de la implantación es estimular a los gerentes y empleados de una empresa que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de objetivos establecidos.

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen.

Las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos en una empresa grande: directivos, de división o unidad de negocio estratégica y funcional. La dirección estratégica ayuda a una empresa a funcionar como un equipo competitivo por medio del fomento de la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados a través de los niveles jerárquicos. La mayoría de las empresas pequeñas y algunas grandes no poseen divisiones ni unidades de negocios estratégicos, sino solo los niveles directivos y funcionales; no obstante, los gerentes y empleados en estos dos niveles deben participar en forma activa en las actividades de dirección estratégica”, menciona David<sup>2</sup>.

#### **2.2.1.5. Modelo de Dirección Estratégica**

El proceso de dirección estratégica se estudia y aplica mejor usando un modelo que representa cierto tipo de proceso. Las relaciones entre los componentes principales del proceso de dirección estratégica se muestran en el modelo subsecuentes: La identificación de la visión y misión, objetivos y estrategias existentes de una empresa es el punto de partida lógica de la dirección estratégica porque la situación actual de una empresa podría excluir ciertas estrategias e incluso dictar un curso particular de acción. Toda empresa posee una visión, una misión, y estrategias, aún cuando estos elementos no se hayan diseñado, escrito o comunicado de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario conocer dónde ha estado.

El proceso de dirección estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquier de los componentes importantes del modelo podría requerir un cambio en uno o en todos los demás componentes; por ejemplo, un cambio en la economía podría representar una oportunidad importante y

---

<sup>2</sup> Ídem, pp. 5-7.

requerir un cambio en los objetivos y estrategias a largo plazo; el incumplimiento en los objetivos anuales podría exigir un cambio en la política, o el cambio de la estrategia de un competidor podría requerir un cambio en la misión de la empresa. Por lo tanto, las actividades de formulación, implantación y evaluación de las estrategias deben llevarse a cabo en forma continua, no solo al final del año semestralmente. El proceso de dirección estratégica en realidad nunca termina.

El proceso de dirección estratégica no se divide ni realiza con tal claridad en la práctica, según lo sugiere el modelo estratégico. Los estrategas no avanzan a través del proceso de manera independiente, pues, por lo general, existe una interacción entre los niveles jerárquicos de una empresa. Muchas empresas llevan acabo juntas formales semestralmente para analizar y actualizar la visión, misión, oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades, estrategias, objetivos, políticas y rendimiento de la empresa. Estas juntas se realizan fuera de las instalaciones y se conocen como retiros. El motivo para efectuar de manera periódica juntas de dirección estratégica lejos del sitio de trabajo es fomentar la creatividad y la tranquilidad de los participantes. La buena comunicación y la retroalimentación son necesarias a través del proceso de dirección estratégica.

La aplicación del proceso de dirección estratégica es más formal en las empresas más grandes y bien establecidas. La formalidad se refiere al grado en que se designa los participantes, las responsabilidades, la autoridad, los deberes y el abordaje. Las empresas pequeñas tienden a ser menos formales. Las empresas que compiten en ambientes complejos y cambiantes, como las empresas de tecnología, son más formales en la planeación estratégica. Las empresas que cuentan con muchas divisiones, productos, mercados y tecnologías también tienden ser más formales en la aplicación de los conceptos de la dirección estratégica. Una mayor formalidad en la aplicación del proceso de dirección estratégica se

relaciona comúnmente de manera positiva con el costo, la plenitud, la exactitud y el éxito de la planeación en empresas de todo tipo de tamaño”.

#### **2.2.1.6. Estrategas**

Los estrategas tienen la opción de realizar varias acciones positivas para reducir al mínimo la resistencia al cambio de los gerentes y empleados; por ejemplo, los individuos que sufrían los efectos de un cambio deben participar en la decisión de efectuar el cambio y en las decisiones sobre la manera de implantarlo. Los estrategas deben anunciar los cambios en las decisiones sobre la manera de implantarlo. Los estrategas deben anunciar los cambios con anticipación, así como diseñar y ofrecer talleres de capacitación y desarrollo de tal modo que los gerentes y empleados se adapten a dichos cambios, deben también comunicar la necesidad de los cambios con eficacia. El proceso de dirección estratégica se describe como un proceso de manejo del cambio. David nos dice que “Los estrategas son los individuos que poseen la mayor responsabilidad en el éxito o el fracaso de una empresa. Los estrategas tienen diversos puestos laborales, como son director general, presidente, propietario, presidente del consejo, director ejecutivo, canciller, rector o empresario.

Los estrategas ayudan a una empresa a recabar, organizar y analizar información. Vigilan la industria y las tendencias competitivas, desarrollan el análisis de escenarios y los modelos para el pronóstico, evalúan el desempeño de la dirección y de las divisiones, detectan nuevas oportunidades de mercado, identifican las amenazas para la empresa y elaboran planes de acción creativos.

Los planificadores estratégicos desempeñan por lo general un papel de apoyo; se encuentran en los niveles más altos de la gerencia y poseen una gran autoridad en la toma de decisiones. El director general es el gerente estratégico más visible e importante. Cualquier gerente que sea responsable de una unidad o división, que tenga responsabilidad en los

resultados en cuanto a pérdidas y ganancias o que posea autoridad directa sobre una parte importante de la empresa es un gerente estratégico (estratega).

Los estrategias difieren tanto como las empresas y estas diferencias deben tomarse en cuenta en la formulación, implantación y evaluación de las estrategias. Algunos estrategias no tomarán en cuenta ciertos tipos de estrategias a causa de sus filosofías personales. Los estrategias difieren en sus actitudes, valores, ética, deseo de afrontar riesgos, interés en la responsabilidad social, la rentabilidad, objetivos a corto y largo plazos y estilo de duración.

La mayoría de los estrategias están de acuerdo en que la principal responsabilidad social de cualquier empresa debe ser obtener utilidades suficientes para cubrir los costos futuros, porque si estos no se logra, ninguna otra responsabilidad social se puede cumplir, los estrategias deberían examinar los problemas sociales en términos de los costos y los beneficios potenciales para la empresa; considerando, además, abordar los problemas sociales que beneficien más a la empresa”.

#### **2.2.1.7. Estrategias y sus Tipos**

“Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas. Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos

como factores internos que enfrenta la empresa", menciona David<sup>3</sup>.

Los tipos de estrategias son: Estrategias de Integración, la integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen a menudo como estrategias de integración vertical permiten a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores.

Integración Hacia Delante, la integración hacia delante implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores, gran cantidad de empresas de manufactura (proveedores) sigue hoy día una estrategia de integración hacia delante por medio del establecimiento de sitios web para vender en forma directa productos a los consumidores.

Integración Hacia Atrás, tanto los fabricantes como los vendedores minoristas adquieren los materiales necesarios de los proveedores. La integración hacia atrás es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa. Esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de una empresa son poco confiables, demasiado costosos y no satisfacen las necesidades de la empresa.

Integración Horizontal, la integración horizontal se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa. Una de las tendencias más significativas en la dirección estratégica actual es el aumento del uso de la integración horizontal como una estrategia de crecimiento. Las fusiones, las adquisiciones y la toma de control entre competidores permiten el incremento de las economías de escala y el mejoramiento de la transferencia de recursos y capacidades. La tendencia hacia la integración horizontal parece reflejar

---

<sup>3</sup> Ídem, pp. 159-170.

las dudas de los estrategas sobre sus capacidad para operar muchas empresas o relacionadas. Las fusiones entre competidores directos tienen más probabilidades de crear eficiencias que las fusiones entre empresas no relacionadas, tanto porque existe un mayor potencial de eliminar la duplicación de instalaciones como porque la gerencia de la empresa compradora entiende mejor el negocio de la empresa adquirida.

La integración horizontal se ha convertido en la estrategia de crecimiento más favorecida en muchas industrias; por ejemplo, el crecimiento explosivo del comercio electrónico ha hecho que las empresas de telecomunicaciones a nivel mundial se fusionen y utilicen la integración horizontal en forma desesperada para ganar competitividad, las fusiones en telecomunicaciones ocurren casi cada semana.

Estrategias Intensivas, la penetración en el mercado y de productos se denomina en ocasiones estrategias intensivas porque exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes. Una estrategia de penetración en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Esta estrategia se utiliza sola o en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de esfuerzos publicitarios.

Desarrollo de Mercados, el desarrollo de mercados implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas. El ambiente para el desarrollo del mercado internacional se vuelve más favorable.

Diversificación Concéntrica, la adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados, se conoce como diversificación concéntrica.

Diversificación Horizontal, la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes actuales se conoce como diversificación horizontal. Esta estrategia no está riesgosa como la diversificación de conglomerados porque una empresa ya debe estar familiarizada con sus clientes actuales.

Diversificación de Conglomerados, la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, se denomina diversificación de conglomerados.

Las estrategias según Porter permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas: liderazgos en costos, diferenciación y enfoque. Porter denomina a estas bases estrategias genéricas. El liderazgo en costos destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio. La diferenciación es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos y servicios considerados como únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son poco sensibles al precio. El enfoque conlleva a la elaboración de productos y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores. Las estrategias de Porter implican diferentes acuerdos de organización, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Las empresas grandes que tienen mayor acceso a los recursos compiten por lo general con base en el liderazgo en costos o en la diferenciación, mientras que las empresas pequeñas compiten a menudo con base en el enfoque. Porter destaca la necesidad que tienen los estrategas de llevar a cabo análisis de costos y beneficios para evaluar la participación de oportunidades entre las unidades de negocio potenciales y existentes de una empresa. La participación de actividades y recursos aumenta la ventaja competitiva por medio de la reducción de costos o del incremento de la diferenciación. Además de estimular la participación, Porter destaca la necesidad que tiene las empresas de "transferir", de manera eficaz, habilidades y

experiencias entre unidades de negocio independientes con la finalidad de obtener una ventaja competitiva. Diversas estrategias podrían generar ventajas en liderazgo en costos, diferenciación y enfoque dependiendo de factor como el tipo de industria, el tamaño de la empresa y la naturaleza de la competencia. Inseparable en muchos sentidos de la estructura, el comportamiento y la cultura de la empresa en la que tiene lugar, la estrategia corporativa es un proceso organizacional. No obstante, es posible abstraer del proceso dos aspectos importantes, interrelacionados en la vida real, pero susceptibles de aislarse para propósitos de análisis. Es posible denominar el primero de estos aspectos como formulación y el segundo implantación. La decisión acerca de lo que deba ser la estrategia puede asumir como un ejercicio racional, incluso en caso que en la vida real los lazos emocionales pudieran complicar la elección entre opciones futuras. En tanto una actividad lógica, las principales subactividades de la formulación de la estrategia incluyen la identificación de oportunidades y amenazas en el medio ambiente en que se desarrolla la compañía, así como atribuir una estimación de riesgo a cada una de las opciones discernibles. Antes de inclinarse por una particular, se deben valorar los puntos fuertes y las debilidades de la compañía junto con los recursos disponibles y el alcance de esta. Será preciso determinar, con la mayor objetividad posible, su capacidad real y potencial para tomar ventaja de las necesidades percibidas en el mercado, así como su capacidad para hacer frente a los riesgos inherentes a su desempeño. La opción estratégica que resulte de conjuntas la oportunidad y la capacidad corporativas en un nivel aceptable de riesgo constituye lo que podemos denominar estrategia económica.

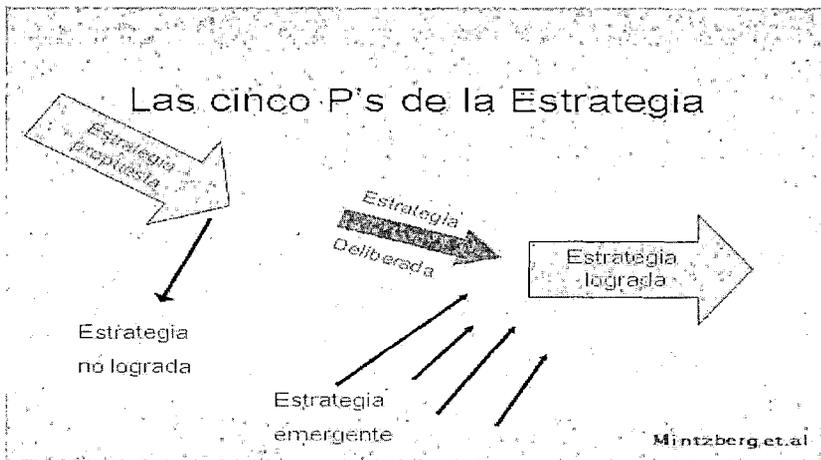
Hasta aquí, proceso descrito supone que los estrategias son fundamentales analíticos al estima, la capacitada relativa de una compañía y de la oportunidad que vislumbran o anticipan en los mercados en desarrollo. El grado en que desean asumir bajos y altos riesgos depende presumiblemente de sus objetivos de utilidad. Mientras mas alto

fijan los riesgos, es de esperarse que estén dispuesto a asumir un riesgo equiparable al caso de oportunidad de mercado que prevén no se desarrolle o de que la capacidad corporativa necesaria para sobresalir entre la competencia no se alcance en el tiempo previsto.

Hasta aquí hemos descrito los procesos intelectuales de lo que una compañía podría hacer en términos de la oportunidad del medio ambiente de decidir que puede hacer en términos de habilidad y poder y así. La determinación de la estrategia requiere así mismo de la consideración de que opciones prefieren tanto el ejecutivo en jefe, como sus subordinados inmediatos, muy aparte de las consideraciones económicas. Los valores personales, las aspiraciones e ideales ejercen influencia sobre la elección final de propósitos.

Por último la elección estratégica tiene un rasgo ético, un hecho ilustrado de manera muy dramática en algunas industrias más que en otras. Así como las operaciones pueden ser ordenados en relación con el grado de riesgo que conllevan, pueden ser también examinadas en relación con los márgenes de respuesta, elegidos por el estratega. Al ejecutivo que las estudia, algunas alternativas le pueden resultar más atractivas que otras, sobre todo cuando tiene público o el servicio social que implican. Lo que una compañía debería hacer, aparece entonces como un cuarto electo de la decisión estratégica.

Mintzberg presenta las cinco "Ps" de la Estrategia:



### 2.2.1.8. Políticas Estratégicas

“Las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Las políticas son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes.

Las políticas se establecen con frecuencia en términos de las actividades de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y sistemas de información del cómputo. Las políticas se pueden establecer a nivel de dirección y aplicarse a toda la empresa, a nivel de división y aplicarse a una sola división o a nivel funcional y aplicarse a actividades o departamentos operativos específicos. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son muy importantes en la implementación de la estrategia porque describen las expectativas de los empleados y gerentes de una empresa. Las políticas permiten la consistencia y la coordinación dentro y entre los departamentos de la empresa”, menciona Mintzberg<sup>4</sup>.

### 2.2.1.9. Beneficios de la Dirección Estratégica

“La dirección estratégica permite a una empresa ser más pro activa que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades (en lugar de solo responder), ejerciendo control en su propio destino. Los propietarios de empresas pequeñas con directores generales, presidentes, y gerentes de muchas empresas lucrativas y no lucrativas han reconocido los beneficios de la dirección estratégica.

Desde siempre, el principal beneficio de la dirección estratégica ha sido ayudar a las empresas a plantear mejores estrategias por medio del uso de

---

<sup>4</sup> MINTZBERG Henry et al (1997) “El Proceso Estratégico”. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S. A., Primera Edición. Naucalpan de Juárez. Edo de México, p. 4.

un abordaje más sistemático, lógico y racional a la elección de la estrategia. Esto sigue siendo un beneficio importante de la dirección estratégica pero los estudios de investigación indican ahora que el proceso, más que la decisión o el documento, es la contribución más importante de la dirección estratégica, la comunicación es una clave para la dirección estratégica exitosa. A través de la participación en el proceso, los gerentes y empleados se comprometen a apoyar a la empresa. El diálogo y participación son ingredientes importantes. La forma en que la dirección estratégica se lleve a cabo es muy importante. Un objetivo principal es lograr la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y empleados. La comprensión quizás sea el beneficio más importante de la dirección estratégica, seguida por el compromiso. Cuando los gerentes y empleados entienden lo que la empresa hace y sus motivos, con frecuencia sienten que forman parte de la empresa y se comprometen a apoyar esto es especialmente cierto cuando los empleados comprenden los vínculos entre su propia compensación y rendimiento de la empresa. Los gerentes y empleados de la empresa se vuelven sorprendentemente creativos e innovadores cuando entienden y apoyan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa. Un gran beneficio de la dirección estratégica, es entonces, la oportunidad de que el proceso otorgue poder a los individuos. El otorgamiento de poder es el acto de estimular el sentido de eficiencia de los empleados, animándolos y recompensándolos por participar en la toma de decisiones y ejercitando la iniciativa y la imaginación.

Un número cada vez mayor de empresas está descentralizando el proceso de dirección estratégica y reconoce que la planeación debe incluir a los gerentes y empleados de niveles inferiores. La planeación descentralizada efectuada por los gerentes de línea está reemplazando al concepto de planeación por medio de un equipo centralizado. El proceso es una actividad de aprendizaje, ayuda, educación y apoyo, no simplemente una actividad de papel entre los ejecutivos de alto nivel. El diálogo en la dirección estratégica es más importante que un documento de dirección estratégica bien estructurado. Lo peor que los estrategas pueden hacer es elaborar planes

estratégicos por si mismos y presentarlos después a los gerentes de operaciones para que los ejecuten, pues a través de la participación en el proceso, los gerentes de línea se convierten en "propietarios" de la estrategia. La propiedad de las estrategias por el personal que debe ejecutarlas es una clave para lograr el éxito.

Aunque la toma de decisiones estratégicas adecuadas a la responsabilidad principal del propietario o director general de una empresa, también lo gerentes y empleados deben participar en las actividades de formulación, implantación y evaluación de las estrategias. La participación es una clave para obtener el compromiso de realizar los cambios necesarios.

Un número creciente de empresas e instituciones usa la dirección estratégica para tomar decisiones eficaces, aunque esto no es una garantía para el éxito, ya que pueden ser perjudiciales si se conducen en forma caprichosa", indica David<sup>5</sup>.

**2.2.1.10. Modelo del Proceso de Administración Estratégica**

"El proceso de administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes que son: (1) la selección de la misión y las principales metas cooperativas; (2) el análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas; (3) el análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades de la organización; (4) la selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventajas de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas; y (5) la implementación de las estrategias. La tarea de realizar el ambiente interno y externo de la organización para luego seleccionar una estrategia apropiada, por lo general, se llama formulación de estrategias. En contraste, la implementación de estrategias en forma típica involucra el diseño de estructuras

---

<sup>5</sup> DAVID, Fred R. (2003) "Conceptos de Administración Estratégica". Editorial PEARSON – Prentice Hall, Novena Edición. Naucalpan de Juárez. Edo de México, p. 15.

organizacionales apropiadas y sistema de control a fin de poner en acción la estrategia escogida por una organización”, define W. L. Charles<sup>6</sup>.

El enfoque tradicional a consistido en destacar un paso secuencial en la administración estratégica. Desde la perspectiva tradicional, cada ciclo del proceso comienza con una exposición de la misión corporativa y sus principales metas. A la exposición de la misión le siguen el análisis externo, el análisis interno y la selección de estrategias. La creación de la estrategia finaliza con el diseño de la estructura y los sistemas de control necesarios para implementar la estrategia seleccionada por la organización. Sin embargo, en la practica tal secuencia probablemente tenga valides solo para la formulación e implementación de estrategias intentadas.

**2.2.1.11. El Proceso Estratégico**

El proceso estratégico consta de las siguientes fases:

- Formulación de la visión y la misión.
- Proceso de visión del futuro.
- Determinación de las unidades estratégicas.
- Análisis estratégico de unidad estratégica (análisis externo y diagnóstico interno).
- Análisis estratégico corporativo.
- Establecimiento de objetivos y metas por unidad estratégica.
- Formulación de estrategias por unidad estratégica.
- Establecimiento de objetivos y metas corporativas.
- Formulación de estrategias corporativas.
- Aprobación de objetivos, metas y estrategias.
- Despliegue de objetivos, metas y estrategias.
- Implantación, seguimiento y evaluación.
- Re planeación.

---

<sup>6</sup> W. L., Charles (2001) “Administración Estratégica un Enfoque Integrado”. Editorial Mc Graw Hill, Tercera Edición. Santa Fe de Bogotá, Colombia, pp.

Es importante destacar que nuestro modelo sugiere que los objetivos, las metas y sus correspondientes estrategias se formulen a dos niveles: por cada unidad estratégica o negocio y a dimensión corporativa o total. Hacerlo en estos dos espacios permite afinar los esfuerzos e impulsar las metas específicas y al mismo tiempo, evitar la pérdida del rumbo fundamental organizacional y aprovechar las sinergias como resultado de trabajos conjuntos. A nivel global se puede corregir el error de caer en la tentación de ampliar en exceso las líneas de cada negocio y de esta manera, debilitar las marcas utilizadas como “sombrija” en uno y otro negocio; o puede lograrse la convergencia de recursos de cada unidad estratégica para aprovechar una oportunidad de mercado. Se podría evitar asimismo, probables rivalidades entre negocios y posibles duplicidades de gastos en estudios de los mismos clientes. Establecer estrategias e implantarlas a nivel de cada unidad estratégica ofrece las ventajas derivadas de estar más cerca de la realidad de los mercados y de la competencia, así como, es conveniente para la explotación de las fortalezas y capacidades específicas de cada negocio. Villajuana<sup>7</sup>.

## **2.2.2. La Planeación Estratégica**

### **2.2.2.1. Concepto**

El planeamiento estratégico es aquel que nos permite evaluar las perspectivas o tendencias organizacionales mediante un auto evaluación continua, identificando exactamente donde se quiere llegar, como y cuando y según ello, seleccionar los programas o proyectos a implementar en la organización. Por ello el administrador debe conocerse a si mismo y saber el ambiente en el cual va actuar.

---

<sup>7</sup> VILLAJUANA, Carlos (2003) “**Gestión Estratégica Integral**”. Editorial Master Empresarial EIRL, Segunda Edición. Lima – Perú, p. 45.

### 2.2.2.2. Importancia

“La planeación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, la cual a su vez hace posible la formulación de planes y actividades que nos llevan hacia los objetivos organizacionales, menciona TOSO Kelo<sup>8</sup>. Además el planeamiento es importante por que permite desarrollar diferencias competitivas, anticipar sucesos desfavorables, desarrollar servicios y productos adecuados al mercado”, define Milla<sup>9</sup>.

A continuación en el siguiente cuadro se muestra los aspectos que han hecho importante este tipo de planeación.

#### ASPECTOS QUE HAN HECHO IMPORTANTE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

<b>Aceleración del cambio tecnológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A raíz de la explosión tecnológica surgieron industrias completamente nuevas. Esto hizo necesario que las empresas buscaran nuevas oportunidades en lugar de reaccionar defensivamente ante la competencia.</li> </ul>
<b>La creciente complejidad de la actividad gerencial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los gerentes tienen que enfrentarse a factores externos; la inflación, el aumento de costos fijos, traslados de los mercados, responsabilidad social y la práctica administrativa.</li> </ul>
<b>Creciente complejidad del ambiente externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La administración moderna no se puede limitar a los asuntos internos, si no hay que considerar las demandas e influencias del entorno.</li> </ul>
<b>Un intervalo mayor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muchas decisiones estratégicas descansan más</li> </ul>

<sup>8</sup> TOSO, Kelo (2003) “Planeamiento Estratégico”. Editorial Bussines E.I.R.L., Primera Edición. Lima – Perú, pp. 7-8.

<sup>9</sup> MILLA LOSTAUNAU, Luis (2007) “El Poder del Planeamiento Estratégico”. Editorial San Marcos, Primera Edición. Lima – Perú, p. 19.

<b>entre las decisiones actuales y sus resultados futuros.</b>	bien en la expectativa de utilidades a largo plazo, que en las perspectivas de ventas inmediatas. Esto significa que los planificadores tienen que ver mas adelante que antes.
--	--

El planeamiento es uno de los instrumentos de gestión más importantes que permite a una organización alcanzar sus objetivos y/o metas organizacionales. En un mundo turbulento, donde no es suficiente disponer de tecnologías modernas para ser competitivas, es que se genera todo un pensamiento en relación a la forma de planear, porque planear implica necesariamente "Pensar" en el futuro, es decir, comprender el ambiente externo y como tal ambiente evolucionara.

Actualmente todo reconocen el hecho de que las organizaciones están sometidas a un conjunto de presiones, principalmente, tecnológicas y sociales; pero son pocos los que tienen identificado el nivel de planeamiento que deben introducir en las organizaciones. Todas las empresas de éxito de hoy en día desarrollan un Planeamiento Estratégico, pero solo algunas de ellas consideran el planeamiento normativo, aunque la tendencia es creciente, debido a la imperiosa necesidad de preservar el equilibrio ecológico.

Cuando Anibal planeaba conquistar Roma iniciaba su trabajo definiendo la misión de su reino, luego formulaba las estrategias, analizaba los factores del medio ambiente y los combinaba y preparaba con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

La planificación estratégica, la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el ¿Qué lograr? (Objetivos) al ¿Qué hacer? (estrategias). Con la planificación estratégica se busca concentrarse en solo aquellos objetivos factibles de lograr y en que negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia

estratégica, consiste en la búsqueda de una o mas ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. Es un compromiso, por parte de la dirección, de estudiar el porvenir que tienen los mercados para determinar que productos o servicios deberían promoverse en forma agresiva, cuales conservar y cuales abandonarse y de establecer prioridades en la dirección del desarrollo de nuevos productos. Además la mercadotecnia estratégica tiene una función económica importante en una economía de mercado no solamente por el hecho de que asegura el eficiente encuentro entre oferta y demanda, sino también porque conecta un círculo virtuoso de desarrollo económico. Al identificar claramente el papel futuro de cada elemento de una organización, los planes estratégicos ofrecen un método para coordinar las actividades en todas las áreas funcionales básicas.

La planeación estratégica es a largo plazo que enfoca a la organización como un todo, el largo plazo se define como un periodo que se extiende aproximadamente de cinco años hacia el futuro. Además la planeación trata con las perspectivas de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos, durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que hubiera tomado el gerente general. La esencia de la Planeación Estratégica, consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas (que surgirán en el futuro); las cuales combinamos con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome las mejores decisiones en el presente para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas.

**2.2.2.3. Características**

Milla presenta las siguientes características:

- Es un proceso, la planeación estratégica, se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estos objetivos y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener esfuerzos de planeación debe hacerse, cuando y

como debe realizarse, quien llevara a cabo y que se hará con los resultados.

- Creencia en la planeación estratégica, para lograr mejores resultados, los directivos y el personal de una empresa deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben desempeñar sus actividades lo mejor posible.
- Estructura de la planeación estratégica, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes básicos que son: plan estratégico (a largo plazo); planes tácticos (a mediano plazo) y planes operativos (a corto plazo).
- Competitividad y cambio, en América Latina se esta produciendo un proceso de transferencia de empresas del Sector Estatal al Sector Privado, como consecuencia de un importante giro en las políticas macroeconómicas de los gobiernos; esto origina una dinámica de cuantiosas inversiones y solo grandes inversionistas, con alguna participación de inversionistas locales usualmente empresas internacionales que tienen acceso a ellas.
- La empresa del futuro, al hablar de la empresa del futuro no podemos evitar referirnos al entorno de los negocios. Todos somos conscientes que vivimos una revolución desde el derrumbamiento del Muro de Berlín en noviembre de 1989. Las fuerzas motrices de esta revolución son hoy el circuito integrado, la nanotecnología y la globalización. La globalización no solo abarca el plano económico, sino también el idiomático y el étnico. Quien no habla uno de los cinco idiomas universales esta condenado a acceder a solo un séptimo de toda la información disponible.
- La complejidad y el cambio constante en los negocios son el común denominador. La competencia internacional, la desregulación de los mercados, la aceleración tecnológica, han generado a su vez cambios organizacionales tales como las necesidades de crecimiento, diversificación, internacionalización de las empresas y tecnificación. En el ámbito empresarial se esta creando una mayor complejidad, aumentado la

dificultad para implementar eficientemente los cambios. Por otro lado, la organización demanda una mayor participación y las organizaciones se están haciendo mas participativas, pero por flujo vertical de poder. En otras palabras, hay una delegación de la ejecución pero no del planeamiento. En la empresa actual existe una desconexión del mercado con respecto a los sistemas. Estamos pasando de un mercado de vendedores a un mercado de compradores. Las unidades internas de servicios son poco competitivas, por tener un cliente cautivo que es la propia empresa.

- En la empresa del futuro, el principal recurso serán las personas. A diferencia de la tecnología y otros recursos, ellas no se compran ni se venden, con ellas se transa y se comparte, el liderazgo eficaz será un elemento clave de esta organización. La participación será real cuando se hagan las definiciones, los recursos se asignaran a quienes lo necesiten, en función del lugar donde se requieran; por lo tanto serán flexibles. La velocidad y la versatilidad constituirán los factores más importantes en esta nueva organización. Respecto a los sistemas de esta empresa del futuro, se producirá una concentración de los procesos vitales, los procesos orgánicos y los servicios, la producción será a pedido y los requerimientos del cliente tendrán una respuesta inmediata. El poder se generará por la productividad de la información y no por la acumulación de la misma.
- Existirá una interface dinámica con proveedores y clientes, la información será tan solo de cuatro tipos: de contenido, que es la verdadera información: de forma para un máximo aprovechamiento de las oportunidades; de comportamiento pero proyectar y analizar; y finalmente, información para la acción que se requiere para llevar a cabo alguna implementación. En la empresa del futuro será importante el conocimiento, pero mas importante será su dimensión cualitativa como elementos de aprendizaje, las personas deberán ser especialistas, pero tendrán criterios generales de dirección; se pondrán a prueba muchos modelos mentales y paradigmas con el este equilibrio. ¿Cuáles serán los factores críticos?, la estructura será plana y sin jerarquías, el trabajo será realizado por equipos

autónomos de alto rendimiento, con capacidad para planificar, decidir y tomar acciones.

- Dentro de la empresa solo se tomaran en cuenta los procesos que agreguen valor al cliente, descartándose los demás, se contara con el número mínimo de personas y actividades por cada uno de los procesos, pero será necesario efectuar controles de claridad y servicio cada mas eficaces.
- Todos los cambios que se planean implementar deber ser conceptualmente sólidos y analizados de manera sistemática. El proceso del planeamiento deberá abarcar los cambios. Se deberá evitar que la oposición dentro de la organización se apodere de los procesos vitales.
- Es necesario saber utilizar las características estructurales del sector para crear una posición competitiva ventajosa que proteja los beneficios de la empresa de los ataques de competidores. Una empresa que aspire a sobrevivir en contexto actual, debe dialogar con su público, debe ser capaz de interpretar las demandas que recibe y de responder a ellas. Pero para poder dialogar con el mercado, una empresa debe ser capaz de mantener su propio dialogo interno, menciona Milla<sup>10</sup>.

#### 2.2.2.4. Elementos

Milla nos precisa los siguientes elementos:

- Establecimiento de la Misión / razón de ser, como primera parte del proceso se define la misión para establecer la "razón de ser" de la empresa, gerencia o departamento. La misión representa la última y más elevada aspiración hacia la cual todos los esfuerzos deben estar encaminados. La preparación de la misión significa el objetivo mas elevado para una empresa. Aunque la misión no ocupa más de cinco o diez líneas, su determinación requiere proporcionalmente de más tiempo

---

<sup>10</sup> Ídem, pp. 22.

que las demás etapas del proceso de planeamiento, especialmente cuando empresa la formula por primera vez. No hay propósitos, fines y objetivos más allá de la misión. Por el ello, la misión se puede clasificar clara, la planeación carece del eje alrededor del cual giran las estrategias, las tácticas, etc.; y ni siquiera se puede hablar de un sistema de planeación, dado que se omite el punto de partida del mismo. La misión de una empresa es frecuentemente la respuesta al como puede una organización determinada contribuir, de manera efectiva, en la metas de interés publico.

- Señalamiento de las estrategias, para lograr la misión se tienen que fijar las estrategias. Ellas son los grandes caminos, en cuanto a mercados, productos, productividad, rentabilidad, administración, organización, tecnología, cuyo logro combinado, asegura a su vez, el logro de la misión. La suma de las estrategias en valor es igual a la misión. Las estrategias son el primer nivel de concentración de la misión; contestan a la pregunta: "¿Cómo hacer operativa la misión?" Ciertas estrategias pueden ser más importantes que otras, sin embargo, hay que llevar a cabo todas las estrategias para lograr la misión plenamente. Se debe cuantificar las estrategias, al simplificar la planeación y valores las estrategias se obtienen mejores resultados. Es decidir, reunir los objetivos con estrategias puras. La cuantificación se refiere a dinero, unidades, regiones geográficas, tiempo y porcentajes. Las áreas para las cuales hay que formular estrategias frecuentemente son las siguientes:

- Productos/Servicios
- Mercados/Clientes
- Competencia
- Productividad/Producción
- Administración/Organización
- Tecnologías/Innovación

Definición y fijación de las tácticas, acabamos de definir las estrategias

como “grandes caminos” para concientizar la razón de ser. De la misma manera podemos definir las tácticas como “pequeños caminos” para concientizar las estrategias. Cada estrategia se tiene que dividir en una serie de tácticas. La táctica contesta a la pregunta: “¿Cómo puede respaldar a la estrategia correspondiente?”. Igual que a las estrategias es indispensable cuantificar a las tácticas. La suma de todas las tácticas debe ser igual a la suma de todas las estrategias plasmadas en la planeación. Las tácticas son actividades encanadas al logro de las estrategias cuantificadas. Estas resultan del análisis del medio ambiente (oportunidades y problemas) y de las capacidades (fuerza y debilidades).

- Análisis del medio ambiente, es recomendable crear un marco de conceptos del medio ambiente como el siguiente:
  - Mercado actual y comportamiento de la competencia
  - Mercado complementario y de sustitución
  - Mercado de abastecimiento
  - Factores económicos
  - Factores laborales
  - Factores ecológicos
  - Factores políticos
  - Factores sociales
  - Factores financieros y fiscales
  - Factores tecnológicos

Todos los factores tienen dos características en común, los factores del medio ambiente influyen en la empresa, sin que la empresa pueda influir en los factores del medio. Los factores pueden ser influencia positiva o negativa, cuando se espera un impacto positivo se habla de oportunidades, Milla<sup>11</sup>.

La Oportunidad se genera de un factor positivo del medio ambiente, lo que ayuda a la unidad de planeación en el logro de sus objetivos y estrategias, si

---

<sup>11</sup> Ídem, pp. 26-29.

aprovecha adecuadamente la oportunidad.

Problema, el problema se genera de un factor negativo del medio ambiente e impide o dificulta el logro de los objetivos y estrategias. El control que tiene la unidad de planeación sobre el problema es parcial o nulo.

Análisis de capacidades, son factores internos de la empresa y, por consecuencias, están bajo control de la misma. Las capacidades pueden tener una influencia positiva (fuerzas) o negativa (debilidades). En primer lugar, hay que elaborar nuevamente una lista tanto de las debilidades como de las fuerzas, con el fin de llegar a la definición de las tácticas.

Las tácticas contestan ahora a la pregunta: ¿Cómo podemos mantener o incrementar una fuerza y como podemos disminuir o eliminar una debilidad? Fuerza.- Es una característica positiva y propia de la unidad de planeación. Sobre la naturaleza se tiene control completo. Con respecto a la administración por objetivos y a las estrategias, una fuerza ayuda en el logro de los mismos.

La debilidad es una característica negativa y propia también de la unidad de planeación. Sobre la debilidad se tiene un control completo.

Con respecto a la administración por objetivos y a las estrategias, una debilidad impide o dificulta el logro de los mismos. Transformación de las tácticas en proyectos, en la próxima fase concretización las tácticas son transformadas en proyectos. Los proyectos son un conjunto de actividades encaminadas a la realización de una o más tácticas. Las tácticas sirven como nexos los proyectos, lo que significa que los proyectos son una etapa más en la labor de concretización de la razón de ser. La pregunta es ahora "¿Cómo podemos operacionalizar las tácticas?". La respuesta son los contenidos de los proyectos. De esta manera se logra una armonización entre proyectos y estrategias (y la misión) vía tácticas, ósea, se combina la planeación estratégica con la planeación operativa, cuya realización se espera en el futuro.

Esto significa que el logro de cualquier objetivo esta sujeto a un cierto grado de incertidumbre. Sin este fenómeno no necesitamos la ayuda de la planeación, puesto que se podría alcanzar cualquier objetivo. Ya sabemos que la

incertidumbre no se puede eliminar totalmente. Sin embargo, hay dos técnicas que permiten reducirla. En la medida que se esta mejorando el levantamiento de información y la interpretación de la misma, se puede bajar el grado de incertidumbre. Se puede lograr el objetivo con mayor probabilidad, siempre y cuando se prevea en la planeación antes de la implantación, una serie de caminos alternos. Los elementos de planeación alternativa se pueden definir entonces como auxiliares de la planeación que se necesitan cuando el logro del objetivo este en peligro por situaciones ignoradas en la planeación básica.

#### **2.2.2.5. Motivos por lo que no se Realiza**

“Algunas empresas no participan en la planeación estratégica hay otras empresas la llevan acabo pero no reciben apoyo de los gerentes ni de los empleados”. Algunos motivos para no participar en la planeación estratégica o para realizarla en forma deficiente son los siguientes:

- Estructuras de recompensas inadecuadas. Cuando una empresa logra un éxito, olvida con frecuencia recompensarlo. Cuando ocurren fracasos, la empresa los castiga. En esta situación, tratando de lograr algo, fracasar y recibir un castigo.
- Este manejo de crisis. algunas empresas ven a la planeación como una perdida de tiempo ya que no se elabora ningún producto para su venta. El tiempo utilizado en la planeación es una inversión.
- Demasiado costosa. Algunas empresas se oponen, por motivos culturales, a gastar recursos.
- Pereza. Las personas no deben realizar el esfuerzo necesario para formular un plan.
- Contentas con el éxito. En particular, si una empresa es exitosa, las personas podrían sentir que no existe la necesidad de planear por que las cosas funcionan bien; sin embargo, el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.

- Temor al fracaso. Al no llevar a cabo ninguna acción, existe poco riesgo de fracasar a menos que un problema sea apremiante. Siempre que se intenta realizar algo que valga la pena, existe cierto riesgo de fracasar.
- Confianza excesiva. Conforme que los individuos adquieren experiencia, confían menos en la planeación formal; sin embargo, esto rara vez es conveniente, ya que sentir una confianza excesiva o sobre estimar la experiencia propia podría conducir a la desaparición de la empresa. La reflexión previa no constituye un desperdicio y es a menudo la marca de profesionalismo.
- Experiencia previa desagradable. Las personas podrían haber tenido una experiencia previa desagradable con la planeación; es decir casos en que los planes han sido prolongados, exagerados, poco prácticos o inflexibles. La planeación como cualquier otra cosa puede llevarse de manera incorrecta.
- Interés en sí mismo. Cuando alguien ha logrado cierta posición, privilegio o autoestima por medio eficaz de un sistema viejo, ve a menudo a un nuevo plan como una amenaza.
- Temor a lo desconocido. Las personas podrían sentirse inseguras de su capacidad para emprender nuevas habilidades, de su aptitud con los sistemas nuevos o de su habilidad para desempeñar nuevos papeles.
- Diferencias honestas de opinión. Las personas podrían creer con sinceridad que el plan es incorrecto, considerar una nueva situación desde un punto de vista diferente o tener aspiraciones para ellos mismos o para la organización que difieran del plan. Personas distintas en diferentes trabajos poseen diversas percepciones de una situación.
- Sospecha. Los empleados no deben confiar en la gerencia, nos dice David<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> DAVID, Fred R. (2003) "Conceptos de Administración Estratégica". Editorial PEARSON – Prentice Hall, Novena Edición. Naucalpan de Juárez. Edo de México, p. 17.

### 2.2.2.6. Errores

Errores que se deben evitar en la planeación estratégica:

- Llevar acabo la planeación estratégica solo para lograr la acreditación o los requisitos de las regulaciones.
- Mover apresuradamente el establecimiento de la misión a la formulación de la estrategia. Usar la planeación estratégica para obtener el control sobre las decisiones y los recursos.
- No comunicar el plan a los empleados, los cuales continúan trabajando sin tener conocimiento de esto.
- Los gerentes de alto nivel toman muchas decisiones intuitivas que entran en conflicto con el plan formal.
- Los gerentes de alto nivel no apoyan en forma activa el proceso de planeación estratégica.
- No usar los planes con una norma para medir el rendimiento.
- Delegar la planeación a un planificador en ves de involucrar a todos lo gerentes.
- No incluir a los empleados clave en todas las etapas de la planeación.
- No crear un ambiente de colaboración que apoye el cambio.
- Considerar que la planeación es innecesaria o poco importante.
- Estar tan absortos de sus problemas del momento que la planeación llevada acabo es insuficiente o nula.
- Ser tan formales en la planeación que la flexibilidad y la creatividad se pierdan.

### 2.2.2.7. Visión

La visión es el propósito voluntario de grandeza para un plazo generalmente indeterminado.

- Es la aspiración de una organización de pasar de una situación actual a una situación superior en el muy largo plazo. En otras palabras, es el sueño

respecto a lo que quiere ser o lograr la organización en un plazo relativamente prolongado. Al definir el blanco "final" superior al cual apuntar en el futuro, representa el sueño alentador de la organización que suministra la energía emocional e invisible para el viaje y por lo tanto viene a ser el alma del planeamiento estratégico. A nivel personal, responde a la pregunta: ¿cómo queremos vernos en el muy largo plazo? De manera similar, a nivel organizacional, atiende a ¿qué organización queremos para el muy largo plazo? A nivel de país, contesta a ¿qué país queremos para el muy largo plazo (indeterminado)? Vista así la visión, no necesita ser cuantificada ni ubicada en el tiempo. Si bien la visión se relaciona con algo que todavía no sucede, tiene una connotación estrecha con algo que quisiéramos ocurra y por tanto es facultativo, libre y deliberado o voluntario, manifiesta Villajuana<sup>13</sup>.

#### 2.2.2.8. Misión

La misión viene a ser el papel o rol que pretende desempeñar la organización o la unidad estratégica en el sector o mercado elegido. Es el cordón umbilical que une el sueño con el que hacer diario. De esta manera simboliza la razón de ser o lo que realmente desea ofrecer la organización o unidad estratégica. En esencia, responde a las preguntas ¿por qué y para qué estamos aquí? o ¿qué somos y qué hacemos? Según Alberto R. Levy la misión viene a ser la definición del negocio en el que se ha de actuar, Villajuana<sup>14</sup>.

#### 2.2.2.9. Visión contra Misión

"Muchas empresas elaboran una declaración tanto de la misión como de la visión. Mientras que la declaración de la misión responde la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?", la declaración de la visión lo hace a ¿Que queremos llegar a ser"? Se argumenta que las utilidades, no la misión ni la visión, son el motivador principal de la empresa; no obstante las utilidades por si mismas no son

<sup>13</sup> VILLAJUANA, Carlos (2003) "Gestión Estratégica Integral". Editorial Master Empresarial EIRL, Segunda Edición. Lima – Perú, p. 83.

<sup>14</sup> Ídem, p. 87.

suficientes para motivar a las personas”, menciona David<sup>15</sup>.

Algunos empleados perciben las utilicen en forma negativa pues las consideran como algo que ellos ganan y que la gerencia entrega a los accionistas aunque esta percepción es inquietante y no grata para la gerencia, indica con claridad que tanto las utilidades como la visión son necesarios para motivar con eficacia al factor humano.

Cuando los empleados y los gerentes definen o crean juntos las declaraciones de la visión y la misión de una empresa, los documentos finales reflejan las visiones personales que los gerentes y los empleados llevan en sus corazones y mentes sobre su propio futuro. La visión compartida crea una comunidad de interés que impulsa a los trabajadores fuera de la monotonía del trabajo diario y los coloca en un mundo nuevo de oportunidades y retos.

#### **2.2.2.10. Importancia de la Visión y Misión**

La importancia de las declaraciones de la visión y misión en la dirección estratégica eficaz esta bien documentada en la literatura, aunque los resultados de investigación son confusos. Rarick y Vitton descubrieron que las empresas con una declaración de la misión formal poseen el doble del rendimiento probable sobre el capital contable de los accionistas que las empresas sin una declaración de misión formal; El grado de participación de los gerentes y empleados en la elaboración de la declaración de la visión y la misión marca la diferencia en el éxito de la empresa.

#### **2.2.2.11. Análisis Competitivo**

El modelo de las cinco fuerzas de competencia es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias. La intensidad de la competencia es mayor en las industrias de menor rendimiento. Según Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas que a

---

<sup>15</sup> DAVID, Fred R. (2003) “**Conceptos de Administración Estratégica**”. Editorial PEARSON – Prentice Hall, Novena Edición. Naucalpan de Juárez. Edo de México, p. 59.

continuación detallamos: Rivalidad entre Empresas y Competidores, La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. La estrategia que sigue una empresa tiene éxito solo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de presión, el mejoramiento de la calidad, y la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la duplicidad.

La rivalidad aumenta también cuando los consumidores cambian de marca con facilidad, cuando las barreras para salir del mercado son altas cuando los costos fijos son elevados, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales tienen diversas estrategias, orígenes y cultura, así como cuando las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria. Conforme la rivalidad entre las empresas competidoras se hace más intensa, las utilidades de la industria declinan en algunos casos hasta el caso de la industria se vuelve por sí misma poco atractiva.

Entrada Potencial de Nuevos Competidores, siempre que las empresas nuevas con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, entre las barreras de ingreso esta la competencia esta las necesidades de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a mayorías primas la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractivas, los enfoques de empresas arraigadas la saturación potencial de mercado.

A pesar de las diversas barreras de ingreso, algunas empresas nuevas entran a las industrias como productos de excelente calidad, precios bajos y recursos de mercadotecnia importantes; por lo tanto, el trabajo de la estrategia consiste en identificar a las empresas nuevas que tienen la posibilidad de ingreso al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales contra atacar si

es necesario y obtener provecho de las fortalezas y oportunidades existentes.

Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme al precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce. La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que estos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado.

Poder de Negociación de los Proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando solo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando los costos de cambiar las materias primas son demasiado altos. Tanto como proveedores y productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducido para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficio de todo. Las empresas deben seguir una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o la propiedad de los proveedores. Esta estrategia es eficaz sobre todo cuando los proveedores son poco confiables, demasiado costoso capaces de satisfacer las necesidades de una empresa en forma consistente. Las empresas negocian, por lo general, términos más favorables como los proveedores, cuando la integración para hacia atrás es una estrategia utilizada comúnmente entre empresas rivales en una industria.

Poder de Negociación de los Consumidores, cuando los clientes están centrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo. El poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados. Cuando esto ocurre, los consumidores negocian precio de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor

grado, nos presenta David<sup>16</sup>.

### 2.2.2.12. La Tecnología Como Factor Estratégico

“La Tecnología como Factor Estratégico, son las distancias tecnológicas son formas diferentes de satisfacer una determinada función del cliente. El desplazamiento de una tecnología puede ser más o menos completo y más o menos rápido, influyendo mucho en esta apreciación el nivel de agregación que se completé. Las relaciones de las opciones tecnológicas en cuanto a la aplicación y diferenciación deben ser siempre consideradas en relación con las otras dos dimensiones (función del cliente y grupos de cliente), ya que una opción tecnológica es ganar o perder usos, en los clientes actuales y potenciales”, ABASCAL ROJAS<sup>17</sup>.

“Algunos sistemas de apoyo para la toma de decisiones estratégicas, son demasiados complejos, costosos o difíciles de usar por los gerentes de una empresa. Esto es una pena por que la función de dirección estratégica debe ser un proceso que involucre a los individuos para que sean exitosos. Las personas hacen diferencias. Por lo tanto, el software para la planeación estratégica debe ser sencillo, pues la simpleza permite a una amplia participación de los gerentes de una empresa y de la participación es vital para la implantación eficaz de una estrategia.

Un software para la planeación estratégica que ofrece a los gerentes y ejecutivos un abordaje sencillo, aunque eficaz, para desarrollar estrategias de organización es **CHECKMATE**. Este software comparable con IBM, lleva a cabo análisis de planeación y crea estrategias necesarias para una empresa. Check Mate, programa basado en Windows, incorpora las técnicas de planeación estratégica más modernas; no requiere que el usuario tenga experiencia previa con computadoras ni conocimientos sobre la planeación estratégica de este

---

<sup>16</sup> Ídem, pp. 98-101.

<sup>17</sup> ABASCAL ROJAS, Francisco (2001) “Cómo se hace un Plan Estratégico – La Teoría del Marketing”. Editorial ESIC, Tercera Edición. Madrid – España, pp. 223-224.

modo Check Mate promueve la comunicación, la comprensión, la creatividad, y el pensamiento a futuro entre los usuarios.

Check Mate, no es una hoja de cálculo ni una base de datos, es un sistema experto que dirige a la empresa a través de la formulación y la implantación de la estrategia. Una fortaleza importante de la nueva versión 2009 del software de planeación estratégica Check Mate es su sencillez y su método participativo. Al usuario se le plantean las preguntas adecuadas; las respuestas se registran; la información se analiza, y los resultados se imprimen. Las personas trabajan con el software en forma independiente entonces el programa elabora recomendaciones conjuntas para la empresa.

Entre los procedimientos analíticos específicos incluidos en el programa Check Mate están el análisis de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA), el análisis de las amenazas, sobre la matriz de la estrategia principal”, menciona DAVID, Fred R<sup>18</sup>.

“Los cambios tecnológicos se dan con tanta rapidez y son tan complejos que resulta imposible que una empresa pueda generar todas las tecnologías que necesita para continuar siendo competitiva. Todas las empresas que desean progresar deben estar capacitadas para desarrollar procesos de innovación tecnológica”. El diseño de cualquier política de innovación tecnológica corresponde al esfuerzo que hacen las empresas, al ser organizaciones que transforman las ideas de proyecto, procesos y productos.

El establecimiento de una filosofía acorde con los acontecimientos que se van desarrollando en el tiempo, obliga a considerar la tecnología como elemento importante que actúa de manera clave en los factores no excluyentes para que las empresas sean competitivas en el mercado.

La tecnología se convirtió en una fuerza dinámica, cuyo ritmo de cambio se esta acelerando en los últimos años. La empresa en su largo devenir y acogiéndose en cada etapa, constantemente el cambio que va experimentando en la situación de incertidumbre en la que la mayoría de las veces se encuentra y va

---

<sup>18</sup> DAVID, Fred R. (2003) “**Conceptos de Administración Estratégica**”. Editorial PEARSON – Prentice Hall, Novena Edición. Naucalpan de Juárez. Edo de México, pp. 148-149.

transformándose en riesgo, por eso el empresario intenta desplazar las versiones hacia otras actividades que le sitúen en posiciones de menor riesgo. Como dicen cuando existe incertidumbre se puede actuar de una u otra forma, pero cuando hay riesgo hay que asumirla.

Es indudable la importancia de la tecnología y por tanto, resulta imprescindible no tenerla en cuenta en cada proceso empresarial y por lo mismo en el management, como apunte tecnológico del mando.

Con esa organización que siempre se desea tener y con las técnicas de dirección lógicas se han de buscar grandes principios y se han de establecer las funciones del management moderno, la orientación que ha de seguir, se fija "hacia el mercado y los clientes, para el caso de la empresa privada y comercializadora de productos y servicios y dirigida hacia la sociedad en el caso de empresas públicas.

Uno de los pilares más importantes para mantener una estructura competitiva como causa para alcanzar un gran objetivo como es la supervivencia, es el de los objetivos de innovación e investigación como consecuencia de adaptarse cada vez a una nueva tecnología. Es un gran número de empresas que actúan con un plan estratégico preconcebido, se suele adolecer de una falta de unión entre los objetivos estratégicos y el presupuesto de dichos objetivos. Entre estos objetivos se encuentra, aquellos que han de referirse a la tecnología propiamente dicha. Esta unión puede llevarse a cabo por medio de una reasignación de recursos estratégicos que tiene sentido, puesto que al elaborar una estrategia, y comprenderla con recursos, se tendrá un conjunto de tareas y acciones orientadas al futuro.

Rayport nos indica que para "Aprovechar la cadena de valor virtual, hoy en día, todas las empresas compiten en dos mundos: un mundo real de recursos que los directivos pueden ver y tocar, y un mundo virtual formado por información.

Los directivos deben estar atentos a como sus empresas crean valor en ambos terrenos, el mercado electrónico o marketpace y el mercado físico o marketplace. Sin embargo, los procesos para lograrlo no son los mismos en los dos mundos. Los directivos que sepan como dominar ambas podrán crear y

obtener valor de la manera más eficaz y efectiva.

A los procesos de creación de valor en El mundo real se les suele considerar como eslabones de una "cadena de valor". La cadena de valor es un modelo que describe una serie de actividades que añaden valor y que conectan la oferta de la empresa (materia prima, logística interna, y procesos de producción) y su demanda (logística externa, marketing y ventas).

Mediante el análisis de las fases de la cadena de valor, los directivos han conseguido diseñar sus procesos internos y externos para mejorar su eficacia. El modelo de la cadena de valor considera que la información es un elemento que apoya del proceso que añade valor, no una fuente de valor en si misma", nos dice Abascal<sup>19</sup>.

### 2.2.3. Eficiencia en la Gestión

#### 2.2.3.1 Funciones del Administrador

Según la teoría neoclásica, las funciones del administrador corresponden a los elementos de la administración que Fayol definió en su momento (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar), pero con apariencia actualizada. En la línea propuesta por Fayol, los autores neoclásicos adoptan el proceso administrativo como núcleo de su teoría ecléctica y utilitarista. No obstante, cada autor se aparta de los demás para establecer funciones administrativas ligeramente diferentes.

De modo general, en la actualidad se acepta que las funciones básicas del administrador son la planeación, la organización, la dirección, y el control. El desempeño de estas cuatro funciones básicas (planear organizar, dirigir controlar) constituyen el denominado proceso administrativo.

La secuencia de las funciones del administrador constituye el ciclo del administrador.

Las funciones administrativas, en conjunto, forman el proceso, administrativo, por separado, la planeación organización, dirección y control

---

<sup>19</sup> Ídem, p. 224.

son funciones administrativa. Toda la literatura neoclásica se apoya en el proceso administrativo para explicar cómo se desarrollan las funciones administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar, menciona CHIAVENATO, I.<sup>20</sup>.

### **Eficiencia y Eficacia**

Toda institución puede ser interpretada como un gran sistema que interactúa con el medio (entorno) a través de dos subsistemas: Un subsistema que recibe insumos, los procesos y entrega productos para atender las demandas de los clientes. Un subsistema más amplio, que comprende al anterior, que tiene como propósito generar impactos en el entorno y la razón del primer subsistema es producir los bienes y/o servicios eficientemente. Este subsistema "Interno", se centra en los procesos (transito de insumo a producto) y se preocupa fundamentalmente por verificar que se generen los productos, que se cumplan los procesos con una racional utilización de los insumos. La eficiencia se propone optimizar la realización producto/insumo a la intervención de la gerencia sobre este subsistema la llamaremos control de procesos. El segundo subsistema, el entorno, se nutre de los productos del sistema interno y su salida es la generación de los efectos en el medio externo (en la comunidad, en el ambiente). Decimos que el sistema es eficaz, en la medida que se obtengan los resultados esperados en el entorno. El subsistema externo se focaliza en la eficacia (medida de logro de los efectos deseados) y la intervención gerencial que se preocupa por este ámbito, la llamaremos evaluación de resultados. El presente documento se fundamenta en la gerencia institucional debe atenderse articuladamente los dos subsistemas. El primero (interno) toca más a los niveles operacionales y el segundo es de carácter más estratégico. La alta gerencia debe centrarse en el segundo (¿no será "primero"?), pero ambas debidamente

---

<sup>20</sup> CHIAVENATO, I. (2006) "Introducción a la Teoría General de la Administración". Editorial Mc Graw Hill Interamericana, Séptima Edición. Delegación Cuajinalpa, México D.F., pp. 142-143.

sincronizadas, pues lo estratégico marca la línea para lo operacional y lo operacional es el sustento real de lo estratégico, según ANDÍA VALENCIA, Walter<sup>21</sup>.

• **Los Males Endémicos que Impiden la Eficiencia**

Administrativos:

- Organigramas:
  - Principios universales de la administración
  - Unidad de mando
  - Homogeneidad de funciones (especialidad)
  - Alcance de control
  - Delegación de autoridad
- Manual de funciones
- Oficinas de organización y métodos
- División del trabajo ver solo el árbol, y no el bosque.
- Supervisión y supervisores.
- Premios y castigos.
- Burocracia y lentitud administrativa.
- Culpar al gobierno y al entorno.

Operativos:

- Descuido gestión operaciones y logística
- Manejo de inventarios y almacenes
- Exceso, mermas y desbalances en uso de recursos
- Economías de escala sin calidad
- Mantenimiento de activos
- Tecnología productiva atrasada
- Tecnología logística atrasada
- Desconocimiento costo de producir
- Niveles de error aceptables
- Informática incoherente y no integrada

---

<sup>21</sup> ANDÍA VALENCIA, Walter (2007) "Planeamiento Estratégico en el Sector Público". Editorial El Saber. Lima –Perú, pp. 26-27.

- Trasladar ineficiencias de la empresa al cliente vía precios
- Estados financieros agregados, distorsionados y tardíos
- **Propuestas para una Administración Eficiente**  
Las propuestas para una administración eficiente son las siguientes:
  - Gerenciar productivamente los recursos de una organización para alcanzar sus objetivos teniendo la visión y misión como guía.
  - Administrar adaptándose al entorno, no enfrentarlo.
  - Administrar recursos escasos para múltiples alternativas.
  - Administrar con la información existente.
  - Administrar innovadoramente.
  - Administrar procesos y no funciones.
  - Administrar por resultados.
  - Administrar midiendo y comparando.
- Es conducir a las personas de una organización para alcanzar los objetivos de la misma.
- Conducción basada en el respeto al líder por sus cualidades profesionales y personal, por sus conocimientos y enseñanzas, logrando un efecto multiplicador.
- Grupo de elementos importantes, tales como normas, valores, actitudes y creencias que los miembros de la organización tienen en común (conjunto de creencias, valores, actitudes, hábitos, tradiciones, supuestos heredados y filosofías propias).
  - Enfoque en el consumidor
  - Compromiso a largo plazo
  - Dirigido y apoyado por la alta dirección
  - Compromiso de todos
  - Comunicaciones efectivas y renovadas
  - Basada en mediciones y comparaciones
  - Compromiso en el entrenamiento
  - Reconocimiento y recompensa
  - Aseguramiento de la calidad

- Trabajo en equipo
- Ser proactivo
- Ser competitivo y agente de cambio

### 2.2.3.2. Capital Intelectual y Conocimiento: Modelo de Gestión

Es de general aceptación que el Capital intelectual tiene tres componentes o formas de manifestarse el conocimiento, pues el capital es conocimiento, que son: a) Capital humano, b) Capital estructural y c) Capital relacional.

La integración de todo el conocimiento con el fin último de crear valor, y por tanto convertirlo en Capital financiero (cotización en bolsa) lleva a diseñar un sistema de Gestión del conocimiento que recoja los mecanismos que la organización tiene que poner en marcha para hacer factible que el modelo dinámico de Capital intelectual actúe y genere stock individual (capital humano) y colectivo (capital estructural y capital relacional).

Siendo sus funciones: La creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, de la técnica y de la cultura, la preparación para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación de conocimientos y métodos científicos y para la creación artística, la difusión, la valorización y la transferencia del conocimiento al servicio de la cultura, de la calidad de vida y del desarrollo económico. La difusión del conocimiento y la cultura a través de la extensión universitaria y la formación a lo largo de la vida.

El Conocimiento de las personas (capacidad y compromiso), es el valor de lo que los individuos pueden producir, tanto individual como, sobre todo, colectivamente. Tiene que ver con las competencias (conocimientos, habilidades y cualidades profesionales), con la capacidad de innovar, mejorar, con el compromiso y la motivación (dedicación y calidad en la actuación). En definitiva, conocimiento aplicado muy relacionado con el compromiso.

El modelo de gestión con relación al capital humano se centra en los siguientes aspectos:

1. Las competencias, que se materializan en: a) Gestión de la formación: que supone contemplar la cantidad de formación, su calidad, la aplicabilidad y el acceso a la misma y b) Gestión para definición y difusión de competencias o valores necesarios para alinearse con la estrategia y el logro de los objetivos.
2. La capacidad de innovar y mejorar; que se materializan en: a) Gestión de la diversidad, b) Gestión de la colaboración, c) Gestión de la iniciativa y de la creatividad, d) Gestión del aprendizaje y e) Gestión del cambio.
3. El compromiso y la motivación, que se materializan en: a) Gestión participativa: interiorización y compromiso con el proyecto, b) Gestión del reconocimiento, la motivación y la compensación, c) Gestión de la comunicación interna: canales, mensajes, etc., d) Gestión del clima de trabajo y e) Gestión del cumplimiento.

### **2.2.3.3. Eficiencia en la Planificación**

Esta variable hace referencia al proceso de planificación que se realiza para la gestión. Implica que los responsables de un programa hayan formulado la misión, la visión, los objetivos y las estrategias del programa, a partir de un análisis de los recursos disponibles (humanos o materiales), la identificación de sus fortalezas y debilidades, el estudio del entorno, detectando las oportunidades y las amenazas, formulando estrategias que permitan el logro de los objetivos propuestos e implementado dichas estrategias para una posterior evaluación de los resultados obtenidos.

Este proceso se concreta en la formulación de un plan de desarrollo participativo, ligado a la asignación de los recursos y flexible a los cambios que puedan presentarse. La planificación tiene como propósito disminuir la incertidumbre y el impacto del cambio, estableciendo unos objetivos y la manera de alcanzarlos. Su importancia radica en que ofrece dirección a las acciones que se llevan a cabo, mediante el diagnóstico de los factores externos e internos relevantes para establecer el rumbo que se debe seguir. En el caso particular de la educación superior avanzada, cuando la dirección académica, los docentes, los empleados de apoyo administrativo y los estudiantes saben

hacia dónde se dirige el postgrado y qué se espera de ellos para alcanzar los objetivos, pueden coordinar sus actividades, colaborar unos con otros y trabajar en equipo. De este modo se reduce la redundancia al coordinar esfuerzos para el establecimiento de unas metas claras, que al ser comparadas con el rendimiento real, permiten conocer si en verdad se alcanzaron los objetivos. El propósito de este ejercicio es brindar una herramienta de planificación estratégica, que facilite el análisis de la interacción entre las características propias del programa de postgrado del que se es responsable, así como de los factores del entorno que inciden en su funcionamiento.

Se busca diagnosticar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas. El diagnóstico se basa en el supuesto de que los implicados en el deben identificar y evaluar cuidadosamente estos aspectos, para formular una estrategia que concilie los asuntos internos y externos que permitan crear, con relativo éxito, un nuevo programa de capacitación o emprender las estrategias de mejoramiento de un programa existente.

Elementos básicos de la planificación estratégica Los pasos para la formulación de una estrategia pueden variar, pero el proceso puede fundamentarse, al menos conceptualmente, en los siguientes elementos: Insumos (personas, competencias, dinero) y expectativas (empleados, alumnos potenciales, gobierno, comunidad), análisis de la competencia, Perfil institucional, orientación ejecutiva: valores, visión, propósitos, objetivos, intención estratégica, entorno: interno (fortalezas, debilidades) y externo (amenazas, oportunidades), estrategias alternativas. (Especialización, concentración, diversificación, internacionalización, ciclo de vida), evaluación y decisión estratégica (riesgos, oportunidades, reacción de la competencia), congruencia, planes de contingencia, instrumentación (reingeniería, organización, integración de personal y dirección), planificación a mediano y corto plazos y liderazgo y control.

Existe una jerarquía de planeación. En este sentido, existen tres niveles diferentes de planeación: estratégica, táctica y operacional.

Planeación Estratégica, es la planeación más amplia de la organización. Sus características son: proyectada a largo plazo, sus efectos, y consecuencias abarcan varios años, cubre la empresa con totalidad. Abarca todos los recursos y las áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos organizacionales y está definida por la cúpula de la organización (en el nivel institucional), corresponde al plan general, al cual están subordinados a los demás, planeación Táctica, planeación efectuada en los departamentos. Sus características son: proyectada a mediano plazo, generalmente para el ejercicio anual y cubre cada departamento, abarca sus recursos específicos y preocupa por alcanzar los objetivos del departamento.

Todos los planes tienen un propósito común: la previsión, la programación y la coordinación de una secuencia de los objetivos que los orientan. Un plan es un curso predominado de acción durante un periodo específico, y representa una respuesta y una anticipación en el tiempo con el fin de alcanzar un objetivo pretendido. El plan describe un curso de acción para alcanzar un objetivo y proporciona respuestas a las preguntas qué, cuándo, cómo, dónde y por quién.

Existen cuatro clases planes:

- a) Planes relacionados con métodos denominados procedimientos. Son los planes relacionados con métodos de trabajo o ejecución. Casi siempre los procedimientos son planes operacionales. Se representan por gráficas denominadas flujo gramas.
- b) Planes relacionados con dinero, denominados, presupuestos, planes relacionados con el tiempo, denominados programas, son los planes relacionados con el dinero durante determinado periodo, ya sea por ingresos o gastos. Según sus dimensiones y efectos, los presupuestos se consideran planes estratégicos cuando cubren la empresa como una totalidad y abarcan un largo periodo, como el caso de la planeación financiera estratégica. Son planes tácticas cuando cubren determinada unidad o departamento de la empresa a mediano plazo, como el caso de los presupuestos de gastos por departamento que cubren el ejercicio anual", los presupuestos anuales de

gastos de publicidad, etc. son planes operacionales cuando su dimensión es local y a corto plazo, como el caso flujo de caja o flujo efectivo. (Cash flow) de los presupuestos de reparación y de mantenimiento, etc.

- c) Son los planes relacionados con el tiempo. Los programas se basan en la correlación de dos variables: tiempo y actividades que dejan ejecutarse. Los métodos de programación varían ampliamente, y van desde programas sencillas (en que se puede utilizar un simple calendario para programar actividades; por ejemplo, una agenda) hasta programas complejos la programación, ya sea simple o compleja constituyen una herramienta importante en la planeación. El programa más simple se denomina cronograma: una gráfica de doble entrada en que las filas representan las tareas o actividades y las columnas definen los periodos. (Horas, Días, o Meses). Los programas más complejos como PERT (Programn Evaluation Review Technique) o técnica de evaluación y revisión de programas.
- d) Planes relacionados con comportamientos, denominados reglas o reglamentos, son planes relacionados con el comportamiento solicitado a las personas. Especifican como deben comportarse las personas en determinadas situaciones. Buscan sustituir el proceso de decisión individual, restringiendo el grado de libertad de las personas en situaciones determinadas de antemano. Casi siempre son planes operacionales. (Eficiencia en la Planificación<sup>22</sup>).

#### **2.2.3.4. Eficiencia en la Dirección**

La dirección tercera función administrativa, sigue a la planeación y a la organización. Definida la planeación y establecida la organización, falta poner en marcha las actividades y ejecutarlas. Este es el papel de la dirección: poner en acción y dinamizar la empresa. La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha y tiene mucho que ver con las personas. Está

---

<sup>22</sup> Ídem, pp. 143-146.

directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa, menciona ABASCAL ROJAS, Francisco<sup>23</sup>.

Las personas necesitan ser asignadas a sus cargos y funciones, ser entrenadas, guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que se esperan de ellas. La función de dirección se relaciona directamente con la manera de orientar a las personas que componen la organización para alcanzar el objetivo o los objetivos. La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización puedan ser eficaces, necesitan ser dinamizadas y complementadas con la orientación que se dé a las personas mediante la adecuada comunicación y habilidad de liderazgo y de motivación<sup>24</sup>.

### 2.2.3.5 Eficiencia en la Organización

La Eficiencia en la organización puede adoptar varios significados:

- a) Organización como entidad social, orientada a alcanzar objetivos específicos y estructurados deliberadamente. La organización es una entidad social porque la conforman personas; está orientada a objetivos porque se halla diseñada para conseguir resultados: generar utilidades (empresas en general) o proporcionar satisfacción social (clubes), etc. Está estructurada deliberadamente porque propone la división del trabajo y asigna su ejecución a los miembros. Este sentido, la palabra organización significa cualquier cometido humano orientado intencionalmente a conseguir determinados objetivos. Esta definición cobija todos los tipos de organizaciones (tengan o no ánimo de lucro), como bancos, empresas financieras, hospitales, clubes, iglesias, etc. Desde este punto de vista, la organización presenta dos aspectos diferentes: a) Organización formal. organización basada en la división racional del trabajo; especializa órganos

<sup>23</sup> ABASCAL ROJAS, Francisco (2001) "Cómo se hace un Plan Estratégico – La Teoría del Marketing". Editorial ESIC, Tercera Edición. Madrid – España, pp. 426-427.

<sup>24</sup> Ídem, pp. 149.

y personas en determinadas actividades. Por tanto, es la organización planeada o la que está definida en el organigrama, instituida por la dirección y comunicada a todos por medio de los manuales de organización. Es la organización formalizada oficialmente, CHIAVENATO, I<sup>25</sup>.

- b) Organización informal, organización que emerge espontánea y naturalmente entre personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones humanas establecidas al desempeñarse en sus cargos. Se configura a partir de las relaciones de amistad (o de antagonismo) y del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal.
- c) Organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo en este sentido, la organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.

Estudiaremos la organización desde el segundo punto de vista, es decir la organización como la segunda función administrativa, que depende de la planeación, la dirección y el control para formar el proceso administrativo, organizar consiste en: Determinar las actividades específicas necesarias para el logro de los objetivos planeados (especialización), agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización) y asignar las actividades a posiciones y personas específicas (cargas y tareas).

La organización puede estructurarse en tres niveles diferentes: Organización global implica la empresa como totalidad. Es el denominado diseño organizacional, que puede asumir tres tipos: lineal, funcional, y línea – staff., organización departamental. Abarca cada departamento de la empresa. Es el denominado diseño por departamentos, o simplemente departamentalización, cuyos diversos tipos se estudiarán en el capítulo siguiente y Organización de tareas y operaciones. Enfoca las tareas, actividades u operaciones específicas.

---

<sup>25</sup> CHIAVENATO, I. (2000) “Administración de Recursos Humanos”. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, Quinta Edición. Santa Fe de Bogotá. Colombia, parte introductoria.

Es el denominado diseño de cargos o tareas. Se hace por medio de la descripción y el análisis de cargos.

Abascal nos manifiesta que, "Después de formular las estrategias de una compañía, la gerencia debe hacer de la estructura de diseño organizacional su siguiente prioridad, ya que la estrategia se implementa a través de la estructura organizacional. Las actividades de creación de valor del personal de la organización son poco significativas a menos que se utilice cierto tipo de estructura para asignar los empleados a las tareas y vincular las actividades de distintas personas o funciones". Cada función organizacional requiere desarrollar una habilidad distintiva en una actividad de creación de valor con el fin de incrementar la eficiencia, calidad, innovación capacidad de satisfacer al cliente. Por tanto, cada función necesita una estructura diseñada para permitirle desarrollar sus capacidades y ser más especializada y productiva.

Sin embargo, como las funciones se especializan cada vez más, a menudo comienzan a seguir sus propias metas en forma exclusiva y se olvidan de la necesidad de comunicarse y coordinarse con otras funciones. El rol de la estructura organizacional consiste en suministrar el medio por el cual los gerentes puedan coordinar las actividades de las diversas funciones o divisiones para explotar en forma completa sus capacidades y habilidades. Con el propósito de lograr beneficios a partir de la sinergia entre las divisiones, los gerentes deben diseñar mecanismos que les permitan comunicarse y compartir sus habilidades y conocimientos. Al utilizar una estrategia global, deben crear el correcto tipo de estructura organizacional para manejar el flujo de recursos y capacidades entre las divisiones domésticas y extranjeras.

#### **2.2.3.6. Eficiencia en el Control**

"El control es pretender conocer y seguir la evolución del entorno, de las fuerzas competitivas y de la eficiencia de la organización de la puesta en practica y logro de los objetivos contenidos en las estrategias diseñadas". Para lograrse el control necesita conocer los siguientes aspectos: Evaluación de la eficiencia del

plan estratégico, identificar los resultados alcanzados y relacionarlos con las unidades de responsabilidad de la empresa. Para ello se pondrá en práctica el sistema de señales fuertes y débiles, determinar la calidad de la gestión que tendrá dada por las desviaciones observadas y la interpretación de las mismas, formular un sistema de información inteligente que permite eliminar las sorpresas estratégicas.

La elaboración de este sistemas comprende el análisis de los factores de influencia internos y externos, definir los aspectos de los impactos de dichos factores, así como su frecuencia, definir las acciones necesarias y las responsabilidades directivas, evaluación de las oportunidades en caso de responder a los impactos percibidos, adecuación de la estructura organizativa al desarrollo de las estrategias, para que el control estratégico logre su finalidad es necesario que cumpla un proceso definido por las siguientes etapas: Establecer las fuentes de información de datos internos y externos, determinar el procedimiento de capacitación y contraste de la información para el control, organizar el plan de trabajo, estableciendo los recursos y los sujetos responsables en el sistema de dirección, establecer un calendario de proceso, determinar el volumen de información requerido con cada nivel y organizar una base de datos. Un método formal de planificación estratégica es necesario para asegurarse la formulación de una estrategia sólida para la empresa.

El hecho de la inclusión del conjunto de la organización en la tarea estratégica es necesario por dos razones: Son ellos los que tienen la información y el conocimiento imprescindible para una formulación correcta de la estrategia y son los encargados de su puesta en práctica.

La planificación estratégica es inútil cuando la dirección no la utiliza como un modo de incrementar la mentalidad estratégica en la empresa. Teniendo claro este punto, todo sistema por muy simple que sea, es inútil, pues cumple con su misión de proporcionar un apoyo metodológico a algo que la dirección general

ya quería hacer, ABASCAL ROJAS, Francisco<sup>26</sup>.

“La función básica de los sistemas de control estratégico consiste en suministrar a la gerencia de la información que necesita para controlar su estrategia y su estructura”, precisa W. L. Charles<sup>27</sup>. Una organización debe recoger información que le permita evaluar su desempeño y aplicar el correctivo. De igual manera, debe compilar información para evaluar la manera como funciona su estructura. Supóngase que una empresa que opera con una estructura funcional halla un incremento en sus costos y una disminución en su calidad, además que los gerentes justifican estos problemas por una falta de cooperación entre las áreas. Con esta información disponible, los gerentes pueden decir que la compañía de cambiarse a una estructura de productos y utilizar equipos interdisciplinarios con el fin de incrementar la cooperación y acelerar el desarrollo de productos. De nuevo, la información generada por los sistemas de control de la organización le ha suministrado retroalimentación sobre el funcionamiento de sus estructuras de tal manera que los gerentes pueden aplicar la medida correctiva.

Los sistemas de control estratégico constituyen los sistemas formales de formulación de objetivos, monitoreo, evaluación y retroalimentación que proporcionan información a la gerencia sobre si la estrategia y la estructura de la organización satisfacen los objetivos de desempeño estratégico. Un sistema de control efectivo debe tener tres características: debe ser suficientemente flexible para permitir que los gerentes respondan cuando sea necesario a sucesos inesperados; debe suministrar información exacta, que proporcione la imagen real del desempeño organizacional; y debe suministrar a los gerentes la información en una forma oportuna ya que tomar decisiones con base en información desactualizada constituye un ingrediente para el fracaso.

También W. L. Charles nos precisa que las funciones para la eficiencia en el control estratégico son:

---

<sup>26</sup> ABASCAL ROJAS, Francisco (2001) “Cómo se hace un Plan Estratégico – La Teoría del Marketing”. Editorial ESIC, Tercera Edición. Madrid – España, pp. 426-427.

<sup>27</sup> W. L., Charles (2001) “Administración Estratégica un Enfoque Integrado”. Editorial Mc Graw Hill, Tercera Edición. Santa Fe de Bogotá, Colombia, pp. 426-427.

- Establecer los estándares u objetivos con base en los cuales se evalué el desempeño, los estándares u objetivos que seleccionan los gerentes constituyen las formas mediante las cuales una compañía escoge evaluar su desempeño. Los estándares generales de desempeño a menudo provienen de la meta de lograr niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacer al cliente. Los objetivos específicos de desempeño surgen de la estrategia que sigue la firma.
- Crear los sistemas de medición y monitoreo que indiquen si se han logrado los objetivos, la compañía establece procedimientos para evaluar si se han logrado las metas de trabajo en todos los niveles de la organización. En muchos casos, la medición del desempeño es una tarea difícil cuando la organización está comprometida en muchas actividades complejas.
- Comparar el desempeño real frente a los objetivos establecidos, los gerentes evalúan si el desempeño se debía de los objetivos desarrollados en el paso 1. Si el desempeño es mayor, la gerencia puede decir que ha establecido estándares demasiado bajos y puede incrementar para el siguiente periodo. Los japoneses son celebres por la forma como utilizan los objetivos sobre la línea de producción para controlar los costos. Constantemente tratan de fomentar el desempeño, y de igual manera incrementar los estándares para suministrar una meta con el propósito de que los gerentes trabajen en pro de esta. Por otro lado, si el desempeño es demasiado bajo, los gerentes deben decir si toman una medida correctiva. Esta decisión es fácil cuando se puede identificar las razones del deficiente pequeño (por ejemplo, altos costos de mano de obra). Sin embargo, con mayor frecuencia es difícil de descubrir las razones de desempeño deficiente. Estas pueden implicar factores externos, como la recesión, o la causa puede ser interna; por ejemplo, el laboratorio de investigación y desarrollo puede subestimar los problemas que encuentre a los costos extra de adelantar investigación no prevista. No obstante, para cualquier forma de acción es necesario seguir el siguiente paso.
- Iniciar las acciones correctivas cuando se determine que el objetivo no se esta logrando, la etapa final en el proceso de control consiste en emprender la medida correctiva que permita a la organización lograr sus metas. Tal correctivo puede

implicar el cambio de cualquier aspecto de la estrategia o estructura analizada en este libro. La meta consiste en incrementar continuamente la ventaja competitiva de una organización.

“Para asegurar el logro de los objetivos correspondientes a su esfera de preocupación con cada ámbito gerencial debe establecer sus correspondientes mecanismos de control, de manera que faciliten detectar a tiempo las posibles desviaciones e introducir las medidas correctivas pertinentes. Se integra así un cuadro de control gerencial (Ver tabla: Ámbitos Gerenciales), con tres subsistemas básicos de control: 1) evaluación de resultados, 2) control de procesos y 3) control de proyectos”. Hay dos instancias adicionales de control y evaluación que refuerzan y complementan de manera importante el control gerencial, y por ello también se incorporan al documento: 4) la evaluación ex post y 5) la evaluación estratégica global, precisa ANDÍA VALENCIA, Walter <sup>28</sup>.

#### ÁMBITOS GERENCIALES, OBJETOS Y TIPOS DE CONTROL

ÁMBITO GERENCIAL	OBJETO	TIPO DE CONTROL
Alta Dirección	Objetivos estratégicos	Evaluación de resultados
Gerencia de Área	Procesos	Control de procesos
Gerencia de Proyectos	Proyectos	Control de proyectos

La evaluación ex post esta llamada a cumplir una doble finalidad:

Reforzar la meso evaluación, en el nivel institucional, mediante el análisis de información para: Verificar los impactos en el nivel de los proyectos, retroalimentar a posteriori los proyectos y los procesos y aprender de la

<sup>28</sup> ANDÍA VALENCIA, Walter (2007) “Planeamiento Estratégico en el Sector Público”. Editorial El Saber. Lima –Perú, pp. 30-31.

experiencia para mejorar los proyectos futuros.

Contribuir a la meta evaluación, mediante: La verificación de impacto de los programas de mayor alcance y la reformulación de políticas y de instrumentos de desarrollo derivadas de los análisis de los programas.

La Evaluación Estratégica Global se realiza mediante una auditoría de gestión (EGUSQUIZA PEREDA, Carlos y Olinda<sup>29</sup>) o auditoría administrativa (FERNÁNDEZ, José <sup>30</sup>) se propone verificar: Los logros e impactos de los planes y programas, el grado de contribución efectiva de los objetivos institucionales y de los resultados del meso espacio a los planes y programas que los comprenden. De esa forma, la gerencia pública debe concentrar su gestión en cinco instancias o subsistemas de control, donde la meso evaluación (gerencias institucionales) se focaliza en el manejo de los tres primeros, con esfuerzo del cuanto y la complementación orientadora del quinto, mientras que la meta evaluación se concentra en el quinto con el refuerzo del cuarto. Con el presente trabajo nos hemos propuesto entregar, con cierto nivel de sistematización a las orientaciones y los instrumentos principales que le sirva a la gerencia pública para desempeñarse eficaz y eficientemente hacia el logro de sus objetivos y hacia el cumplimiento de su misión, mediante la utilización interactiva de los subsistemas de control, para lo cual nuestra propuesta se instrumentaliza en una administración estratégica.

**2.2.3.7. Manejo de la Resistencia al Cambio**

Sabemos que ninguna empresa o individuo escapa al cambio. Sin embargo, la idea del cambio genera ansiedad porque las empresas temen a la pérdida económica, la incomodidad, la incertidumbre y una ruptura de los patrones sociales normales. Casi cualquier cambio de la estructura, la tecnología, el personal o las estrategias tiene el potencial de alterar los patrones de interacción confortables. Por este motivo, las personas se resisten al cambio. El proceso

<sup>29</sup> EGUSQUIZA PEREDA, Carlos y Olinda (2000) "Auditoría de Gestión". Instituto de Investigación de Ciencias Financieras y Contables. Edit. U.N.M.S.M. Segundo Semestre. Lima-Perú.

<sup>30</sup> FERNÁNDEZ, José (1990) "La Auditoría Administrativa". Editorial Jus S.A., México, hace alusión a la auditoría de gestión.

mismo de dirección estratégica impone cambios en los individuos y los procesos. El cambio en la orientación de una empresa de tal manera que el personal piense y actúe en forma estratégica no es una tarea fácil.

La resistencia al cambio es considerada como al principal amenaza para la implantación exitosa de la estrategia. La resistencia se presenta a menudo en las empresas en la forma de sabotaje en las máquinas de producción, ausentismo, planteamiento de quejas infundadas y falta de disposición para cooperar. Las personas se resisten con frecuencia a la implantación de la estrategia porque no entienden lo que sucede o el motivo por el que ocurren los cambios. En ese caso, los empleados sólo necesitan información exacta. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para crear un ambiente corporativo que favorezca el cambio; los gerentes y empleados deben ver el cambio como una oportunidad más que como una amenaza". La resistencia al cambio surge en cualquier etapa o nivel del proceso de implantación de la estrategia. Aunque existen varios métodos para implantar los cambios, tres estrategias usadas en forma común son las estrategias de cambio forzado, las estrategias tiene la ventaja de ser rápida, pero se caracteriza por un compromiso escaso y mucha resistencia. La estrategia de cambio educativo es la que presenta información para convencer al personal de la necesidad del cambio. La desventaja de una estrategia de cambio educativo es que la implantación se vuelve lenta y difícil; sin embargo, este tipo de estrategia genera un mayor compromiso y menor resistencia que la estrategia de cambio forzado. Por último, una estrategia de cambio racional o que destaca el interés propio es la que intenta convencer a los individuos que el cambio es para su beneficio personal; cuando este recurso es exitoso, la implantación de la estrategia puede ser relativamente fácil, sin embargo, los cambios de implantación raras veces benefician a todos.

La estrategia de cambio racional es la más atractiva, por lo que este método se analizará con mayor detalle. Los gerentes aumentan la probabilidad de implantar con éxito el cambio al diseñar de manera cuidadosa las etapas del cambio. Jack Duncan describió una estrategia racional o que destaca el interés propio integra

por cuatro pasos. En primer lugar, se invita a los empleados a participar en el proceso de cambio y en los detalles de la transición; la participación permite a todos dar opiniones, sentirse parte del proceso de cambio e identificar su interés propio respecto al cambio recomendado. En segundo lugar, se requiere cierta motivación o incentivo al cambio; el interés propio es el motivador más importante. En tercer lugar, la comunicación es necesaria para que las personas entiendan el propósito de los cambios. El cuarto paso consiste en dar y recibir retroalimentación; todos disfrutan sabiendo cómo van las cosas y el progreso que se ha logrado.

El cambio forma parte de la vida de las empresas como consecuencia de las diversas fuerzas externas e internas. La frecuencia, la velocidad, la magnitud y la dirección de los cambios varían con el tiempo, dependiendo de la industria y la empresa. Los estrategas deben tratar de crear un ambiente laboral que valore el cambio como necesario benéfico, de tal manera que los individuos se adapten a este cambio con mayor facilidad. La adaptación de la dirección estratégica para la toma de decisiones requiere en sí misma cambios importantes en la filosofía y las operaciones de una empresa.

#### **2.2.3.8. Variables No Controlables**

Las variables no controlables o exógenas, son aquellas que aceptan del control de un agente económico. Lamentablemente, el efecto que pueda tener cualquiera de estas variables en un bien o servicio, pueden ser tan peligrosos, que pueden arruinar a un agente económico. Estas variables tiene que ser cuidadosamente analizadas para poder minimizar su efecto”, nos precisa Pineda<sup>31</sup>. Presentamos algunas de ellas:

El estudio de la competencia tiene que ser constante y objetivo. Existen muchos casos, que muchos agentes económicos descuidan este aspecto. Cuando quieren reaccionar, ya es demasiado tarde. La competencia básicamente actúa en función a su condición jerárquica. Si la competencia es el líder de un rubro

---

<sup>31</sup> PINEDA VASQUEZ, Blanca Luz (1995) “Marketing el Arte Hecho Ciencia”. Editorial Gómez. Lima – Perú, pp. 142-145.

determinado, actúan en función de protagonista. Por lo general, el líder es el que condiciona el accionar de un rubro producto. Si Ud. es el líder, preocúpese de lo que van hacer lo que se encuentran atrás. Todo lo que haga Ud., será estudiado y muchas veces mejorado. Si Ud. no es el líder, trate de seguir el ritmo del líder. Nunca es bueno ir contra la corriente. Muchos hombres que son líderes, lo son por tendencia, no por caprichos. Los que han llegado a la cumbre por caprichos, se han ido a la ruina. Otro de los factores que se debe estudiar es la competencia extranjera. Vea cuales son sus virtudes y limitaciones. Si Ud. Se encuentra en un rubro industrial o comercial, en el cual no puede competir por múltiples razones, no trate de asistir. Actualmente asisten muchos empresarios que por la avalancha de productos importados, muchos de ellos de mejor calidad que los nacionales, han tenido que reorientar sus negocios. Existen muchas condiciones desfavorables para innumerables rubros productivos y comerciales. El Marco Legal, dicha variable tiene ciertas ventajas y desventajas.

Tomemos de caso el acuerdo multa-fibras, que asignan cuotas de exportación textiles de algodón a los Estados Unidos. Este marco legal restringe cuotas de exportación de productos peruanos. La razón es simple. Las empresas textiles norteamericanas se preservan ante una competencia de primer nivel como es la peruana. Con esta medida, tratan de frenar la libre exportación. Para los Estados Unidos es una medida sana y proteccionista para su industria local. Pero para el Perú es perjudicial, por que se podía vender mas, dar mayor trabajo y recibir a cambio mas divisas. Existen medidas positivas, como leyes antidumping, o medidas para frenar el contrabando y la piratería. El marco legal de un mercado, obedece a factores económicos gubernamentales. En medida que se ausculte dicho entorno en forma global, se podrían minimizar sus riesgos.

En las actividades de la ciudad. Esta variable tiene un aspecto positivo y negativo. Tratemos de analizar lo positivo para poder minimizar el daño de los negocios.

El Aspecto Político, esta variable es una de las mas difíciles de controlar. Muchas veces, ningún gobernante previene una guerra en el periodo gubernamental. Y que la guerra acontece, la pregunta sería ¿ahora qué

hacemos? Muchos conflictos siempre están latentes. El clima político estable, brinda mejores niveles de control en un agente económico. Cuando sucede lo contrario, esta variable se hace sencillamente in manejable. El correcto análisis permitirá minimizar los riesgos.

El Aspecto Social, el marco social es la esencia de la práctica comercial. Los agentes económicos giran en torno a las tendencias sociales.

Los factores del credo e idiosincrasia son importantísimos valores que caracterizan a una sociedad. Es sabido que en la India, la práctica del budismo es muy difundida. Ellos consideran a la vaca como un dios. Para un empresario que se dedique al rubro de productos cárnicos, ¿sería un buen negocio venderles carne a los hindúes?. La respuesta es obvia. El empresario vendría completamente derrotado de dicho mercado. El favor social tiene implicancia directa con la predilección de un bien o servicio. Por ejemplo en los países árabes, el Islamismo, dichas prácticas eran castigadas drásticamente. El préstamo según ellos, no debe tener ningún afán de lucro. Su fin debe ser de solidaridad. Tratar de persuadir a un árabe fiel a su religión a convertirse en un banquero, así tenga los recursos para, hacerlo, sería muy difícil, o casi imposible. De esta variable dependen muchos negocios. Dado su alcance, se tiene que analizar todos y cada uno de los elementos que lo componen para poder minimizar su efecto negativo.

El Aspecto Tecnológico, el avance de la tecnología en nuestros días es sencillamente asombroso. La vida útil de muchos bienes de tecnología de punta, son cada día más reducidos. Si uno no considera este factor, puede quedar en la obsolescencia. Se debe poner mucho énfasis al rubro en que uno se encuentre y analizar este aspecto. Se tiene que hallar una relación beneficio/tiempo. Si es positiva, tratar de sacarle el mayor provecho a esta relación. Si no es así, tratar de buscar las mejores maneras de hallar esta química productiva. Solo así se podrá avizorar el panorama del éxito. El mundo del siglo XXI gira sobre la calidad total. Uno de los elementos que predominará será el conocimiento sólido. La renovación tecnológica es la mejor muestra de la excelencia y la calidad total.

### 2.2.3.9. Perspectivas

En los próximos años el mundo verá el fin de la forma organizacional de hoy (la organización burocrática que todavía predomina en muchas organizaciones) y el surgimiento de nuevas arquitecturas organizacionales más adecuadas a las exigencias de la era pos industrial.

Tal predicción se basa en el principio evolutivo de que cada época desarrolla una forma organizacional apropiada a sus características y exigencias. Las debilidades de la organización burocrática tradicional serán los gérmenes de los futuros sistemas organizacionales, debido a tres aspectos:

- a) Los cambios rápidos e inesperados en el mundo de los negocios, en el campo del conocimiento y la explosión demográfica, imponen nuevas y crecientes necesidades que las actuales organizaciones no están en condiciones de atender.
- b) El crecimiento y la expansión de las organizaciones, que se vuelven complejas y globalizadas.
- c) Las actividades, que exigen personas con diversas competencias y especializadas, lo cual implica problemas de coordinación y, principalmente, de actualización en función de los cambios acelerados.

El administrador se enfrentará con problemas multifacéticos y cada vez más complejos que los anteriores, su atención se disputará entre eventos y grupos dentro y fuera de la empresa. Éstos le suministrarán información contradictoria que complicará su diagnóstico perceptivo y su visión de los problemas por resolver o de las situaciones por enfrentar: las exigencias de la sociedad, de las agencias reguladoras, los desafíos de los competidores, las expectativas de la alta dirección, de los subordinados y los accionistas, estas exigencias desafíos expectativas sufren cambios que sobrepasan la capacidad de comprensión del administrador. Estos cambios tienden a aumentar con la inclusión de nuevas variables a medida que se desarrolla el proceso y crean una turbulencia que perturba y complica la tarea administrativa de planear, organizar, dirigir y controlar una empresa eficiente y eficaz.

El futuro parece complicar cada vez más esa realidad. Varios factores provocarán impactos profundos en organizaciones y empresas como:

- El crecimiento de las organizaciones. las organizaciones exitosas tienden al crecimiento y a la ampliación de sus actividades, sea en términos de tamaño y recursos, en la expansión de sus mercados o en el volumen de operaciones. El crecimiento es una consecuencia inevitable del éxito organizacional. A medida que una organización crece, ocurre una subdivisión interna (división del trabajo) y una especialización de los órganos en consecuencia, hay mayor necesidad de coordinación e integración de las partes involucradas para garantizar la eficiencia y la eficacia. El mundo externo se caracteriza por cambios rápidos y frecuentes y, para acompañar con éxito estos cambios, los administradores “generales” dotados de habilidades genéricas y variadas, tendrán perspectivas más promisorias que los administradores “especialistas” y concentrados en pocas habilidades gerenciales.
- Competencia más aguda. A medida que aumentan los mercados y los negocios, crecen también los riesgos en la actividad empresarial. El producto o servicio que muestre ser mejor o superior tendrá mayor demanda. El desarrollo de productos o servicios exigirá mas inversiones en investigación y desarrollo, perfeccionamiento de la tecnología, disolución de los viejos departamentos, y creación de nuevos, búsqueda incesante de nuevos mercados y necesidad de competir con otras organizaciones para sobre vivir y crecer.
- Sofisticación de la tecnología. Con el progreso de las telecomunicaciones, de la computadora y los transportes, las organizaciones y las empresas han hecho internacionales sus operaciones y actividades. La tecnología proporciona más eficiencia y precisión, y permite dedicar más tiempo a tareas más complejas que exijan planeación y creatividad. La tecnología introducirá procesos e instrumentos nuevos que causarán impactos en las organizaciones.
- Tasa de inflación elevados. Los costos de la energía, de las materias primas,

de la fuerza laboral y del dinero aumentan continuamente. La inflación exigirá mayor eficiencia en la administración de las organizaciones y empresas para que estas puedan obtener mejores resultados con menos recursos y programas de reducción de costos de operación. La inflación impondrá de modo inevitable, nuevas presiones y amenazas sobre las organizaciones, que deberán luchar por el lucro y la supervivencia por medio de mayor productividad.

- Globalización de economía e internalización de los negocios. Las actividades de exportación y la creación de nuevas subsidiarias en territorios extranjeros son un fenómeno que influirá en las organizaciones del futuro y en su administración.
- La competencia se torna mundial debido a la globalización y el intercambio planetario. Mayor visibilidad de las organizaciones. A medida que crecen las organizaciones se vuelven competitivas, sofisticadas, se internacionalizan y en consecuencia, aumenta su influencia ambiental. En otros términos, las organizaciones llaman más la atención del entorno y del público, pasando ser más visibles y perceptibles a la opinión pública. La visibilidad de la organización (su capacidad de llamar la atención de otros) puede ser positiva (imagen positiva ante el público) o negativa (imagen negativa).
- Estos desafíos tendrán una consecuencia para la administración de las organizaciones. La administración de la incertidumbre. Los cambios rápidos y repentinos, el crecimiento organizacional, la competencia de las demás organizaciones, el desarrollo tecnológico, los fenómenos económicos, de la inflación, la internalización de las actividades, la visibilidad y la inferencia de la opinión pública harán que las organizaciones de este milenio deberán tener en cuenta no sólo la previsión, la continuidad y la estabilidad, sino también lo imprevisible, la discontinuidad y la inestabilidad en todos los sectores de la actividad, en consecuencia, se necesitarán nuevas formas y modelos de organización, y será imprescindible el cambio de mentalidad de los administradores en los nuevos tiempos.
- El futuro parece complicar más esa realidad. La sociedad experimenta

grandes transformaciones (llamados mega tendencias), que producen gran impacto en la vida de las organizaciones ya que constituyen parte integrante e inespereable de la sociedad. Estas megas tendencias son:

- La sociedad industrial a la sociedad de la información. La era industrial se halla en la etapa final. El cambio es definitivo. La sociedad postindustrial que está surgiendo no es una sociedad de servicios como se imaginaba, sino una sociedad informática en que la información es un recurso estratégico que ocupa el lugar de capital financiero. Las innovaciones en las comunicaciones y telecomunicaciones, en la computación, el auge de la computadora personal y los microprocesadores, y la descentralización, hacen que ese cambio sea irreversible.
- De la tecnología simple a la sofisticada están surgiendo tecnologías totalmente nuevas y no simplemente desarrollo de tecnología actuales. Además, la conversión de tecnología en un producto o servicio disponible para el consumo es cada vez más rápida. Esto permitirá la creación de nuevas empresas con estructuras organizacionales más adecuadas a esas tecnologías, que harán obsoletas las grandes organizaciones actuales. La tendencia hacia la sofisticación de la tecnología deberá proporcionar más eficiencia mayor precisión y liberación de la actividad humana para actividades más complejas, que exijan conocimiento.
- De la economía nacional a la mundial. El mundo se transformó en un gran ambiente, un mercado único, un mercado global. Pasamos en una economía internacional a una mundial. La globalización obliga a que los países dejen de actuar simplemente en términos de mercados internos para proyectarse en negocios internacionales. Ahora más que nunca el producto que demuestre ser superior (más avanzado, seguro y deseable) tendrá más demanda. el resultado será un nuevo sentido de urgencia para crear y desarrollar tales productos y servicios; por tanto, se requerirá más inversión en investigación y desarrollo (I&D)
- Del corto al largo plazo. el administrador característico del pasado se orientaba a corto plazo: el próximo semestre debe ser mejor que el anterior.

Este estilo contrasta con el japonés, en que la visión a largo plazo orienta a las acciones cotidianas, es decir, la visión estratégica dirige las operaciones diarias, y no al contrario. Este cambio radical de enfoque implica una versión conceptual del tipo ¿Cuál es realmente nuestro negocio? Incluso los bancos tienen conciencia de que el dinero representa información en circulación.

- De la democracia representativa a la participativa. La evolución política en curso se halla implícita en la siguiente información: las personas cuyas vidas se ven afectadas por una decisión deben formar parte del proceso para tomar esa decisión. El paso de la democracia representativa (en que las personas eligen a quienes las representarán en el proceso decisorio de la vida política de un país) a la democracia participativa (en que a las personas se les consultan sus opiniones y puntos de vista, convicciones y expectativas es un hecho importante en la vida de muchos países. Y también de sus organizaciones).
- De las jerárquicas a la comunicación lateral intensiva. La consecuencia principal del paso de la democracia representativa a la participativa es la mayor influencia de los miembros de la organización en todos los niveles. Las empresas deberán adoptar el modelo de igualación de poder que sustituya el modelo actual de diferenciación jerárquica para reducir las diferencias impuestas por la jerarquía de la autoridad, que corta la libertad, la iniciativa individual y la innovación. La tradicional organización jerárquica y piramidal, con características autocráticas e impositivas, está cediendo su lugar a redes informales de comunicación, para facilitar la interacción de las personas y el dinamismo de la organización.
- De la opción dual a la múltiple. Uno de los cambios más importantes es la búsqueda de la variedad. La simple opción dual (esto o aquello) del tipo abierto o cerrado, burocrático o no burocrático autocrático, o no democrático, sencillo o complejo, teoría x o teoría y, ha demostrado ser reduccionista y simplificada en extremo. La sociedad se encamina hacia la sofisticación creciente con múltiples opciones, variaciones y alternativas intermedias. Las soluciones a los problemas dejan de ser recetas únicas, absolutas y fijas para

convertirse en opciones multivariadas dentro de un enfoque sistémico y de contingencias.

- De la centralización a la descentralización. Las organizaciones en general (bancos, industria, comercio, etc.) atraviesan un proceso gradual de desplazamiento hacia la periferia. Esta descentralización provoca dispersión geográfica no sólo, de las empresas sino también de mercados y negocios. Esto aumenta de manera considerable el volumen de variables y contingencias ambientales que actúan sobre el comportamiento de las empresas, y complica e incrementa el grado de incertidumbre y de imprevisibilidad en relación con el ambiente externo.
- De la ayuda institucional a la autoayuda. Los ciudadanos aprendan a desprenderse de las organizaciones que los han desilusionado y aprenden de nuevo a actuar por cuenta propia y resolver sus problemas. Esto ya está ocurriendo en todo el mundo. En consecuencia, la salud, educación, seguridad pública, previsión social y vivienda pasarán a constituir aspectos importantes de ruptura institucional.

Los servicios públicos no acompañarán las nuevas y crecientes necesidades de los ciudadanos, que recurrirán a esquemas propios o cooperativos para solucionar sus problemas.

Este tránsito gradual de la ayuda institucional a la autoayuda es un fenómeno que afecta la administración de las organizaciones, pues éstas experimentarán presiones causadas por la irregularidad y el desfase de los servicios públicos. Las empresas planean, organizan y dirigen gradualmente los sistemas de autoayuda para resolver los problemas de sus empleados, como suplemento o sustitución de la ayuda institucional. Los planes empresariales de previsión privada, asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida y accidentes personales sirven de apoyo y complemento a los beneficios del Estado.

### 2.2.3.10. Problemas de Estructura Organizacional

“Al adoptar una estructura funcional, aun compañía aumenta su nivel de diferenciación horizontal para manejar los requerimientos de tareas más complejas; a medida que crece la estructura permite mantener el control de sus actividades. Esta sirve a la organización muy bien hasta que comienza a crecer y diversificarse. Si la compañía se diversifica geográficamente y comienza a operar en muchos sitios comienza a generar una amplia variedad de productos, surgen problemas de control y coordinación. El control se hace mas disperso, disminuyendo la capacidad de la empresa para coordinar sus actividades e incrementando los costos burocráticos”, manifiesta W.L.Charles<sup>32</sup>. Presentamos los siguientes problemas:

- Problemas de comunicación, a medida que evolucionan las jerarquías funcionales separadas, las funciones crecen mas distantes entre si. Como resultado, se hace cada vez más difícil comunicarse a través de las funciones y coordinar sus actividades. Este problema de comunicación proviene de orientaciones funcionales. Con una mayor diferenciación, las diversas funciones desarrollan distintas orientaciones hacia los problemas y dificultades que enfrenta la organización. Las diferentes funciones tienen distintos tiempos u orientación hacia las metas. Algunas funciones, como fabricación, consideran los proyectos a periodos limitados y se concentran en el logro de metas a corto plazo, como la reducción de costos de fabricación. Otras, como investigación y desarrollo, observan las cosas desde un punto de vista a largo plazo y sus metas (es decir, innovación y desarrollo de productos) pueden tener un horizonte de tiempo de varios años. Estos factores pueden causar que cada función desarrolle una visión diferente de los aspectos estratégicos que enfrenta la compañía. Por ejemplo, fabricación puede considerar un problema como la necesidad de reducir los costos, para ventas puede ser necesidad de incrementar la capacidad de satisfacción al cliente e investigación y desarrollo como la necesidad de crear nuevos

---

<sup>32</sup> W. L., Charles (2001) “**Administración Estratégica un Enfoque Integrado**”. Editorial Mc Graw Hill, Tercera Edición. Santa Fe de Bogotá, Colombia, pp. 335-336.

productos. En tales casos, las funciones tienen problemas de comunicación y coordinación entre sí y los costos burocráticos se incrementan.

- Problemas de medición, a medida que prolifera la cantidad de sus productos, una compañía puede hallar difícil medir la contribución de un producto o un grupo de productos a su rentabilidad general.

En consecuencia, la empresa puede estar fabricando algunos productos no rentables sin darse cuenta de esta situación e igualmente tomar decisiones deficientes sobre la distribución de recursos.

Esto significa que los sistemas de medición de la organización no son suficientemente complejos para entender sus necesidades. Por ejemplo, el repentino crecimiento de Dell Computer causó que perdiera el control de sus sistemas de administración de inventarios; por esta razón, no puedo proyectar en forma exacta la oferta y la demanda de las piezas para sus computadoras personales. Como comentó un gerente, diseñar su estructura para que vaya al mismo ritmo de su crecimiento ha sido como "construir un automóvil de carreras de alto desempeño mientras va corriendo en la pista".

- Problemas de ubicación, los factores de ubicación también pueden entorpecer la coordinación y el control, si una compañía produce o vende en diversas áreas regionales, entonces el sistema centralizado de control suministrador por la estructura funcional ya no se ajusta a esta debido a que los gerentes en las diversas regiones deben ser suficientemente flexibles para responder a sus necesidades. Por consiguiente, la estructura funcional no es suficientemente compleja para manejar la diversidad regional.
- Problemas estratégicos, algunas veces, el efecto combinado de todos estos factores consiste en que las consideraciones estratégicas a largo plazo se ignoran debido a que la gerencia se preocupa por resolver los problemas de comunicación y coordinación. Como resultado, una compañía puede perder dirección y no sacar ventaja de las nuevas oportunidades en tanto que aumentan los costos burocráticos.

Experimentar estos problemas constituye una señal de que la institución pública no posee un apropiado nivel de diferenciación para lograr sus

objetivos. Debe cambiar su combinación de diferenciación vertical y horizontal con el fin de que le permita desempeñar las tareas organizacionales que incrementen su ventaja competitiva. Esencialmente, estos problemas significan que la compañía ha hecho crecer en forma excesiva su estructura. Necesita invertir más recursos en el desarrollo de una estructura más compleja, que puede satisfacer las necesidades de su estrategia competitiva. De nuevo, esto es costoso, pero a lo postre a medida que sea mayor el valor que la compañía pueda crear comparado con los costos burocráticos de operar la estructura, tiene sentido adoptar una estructura mas compleja. Muchas compañías escogen una estructura multidimensional.

**2.2.3.11. El Necesario Cambio de la Administración Tradicional**

Esta relacionada con el desarrollo y puede contribuir de manera decidida al mismo, la idea es que a la luz de la situación actual de la administración, requiere de un cambio de calado, un big push en definitiva, en la disciplina administrativa, que potencie su nivel e importancia, que incremente su responsabilidad social y que amplíe su ámbito de actuación a áreas no contempladas tradicionalmente por la misma, como son el capital humano e intelectual.

Ciertamente, esa idea elemental de administración estratégica no está tan ampliamente difundida como sería necesario, ni siempre existen las circunstancias estructurales necesarias. Creemos que circunstancias y hechos como los siguientes implican normalmente una infrutilización de las bondades de los instrumentos del administrador, incluso un total desaprovechamiento de la disciplina administrativa en su potencial contribución al desarrollo económico, nos dice Ortiz B. Jose <sup>33</sup>.

No es extraño (aunque existen honrosas excepciones) que los expertos

---

<sup>33</sup> ORTIZ B. , José J. (2000) “Auditoría Integral con Enfoque al Control de Gestión: Administrativo – Financiero”. Editorial INTERFINCO, Primera Edición.

administradores y lo que es peor, las autoridades emisoras de normas administrativas y de gestión no se hayan planteado esa relación, que la ignoren o incluso que la desprecien; lamentablemente, todavía persiste en algunos ámbitos la imagen del administrador tradicional con una técnica cuya utilidad no va más allá del control del registro de hechos para cumplir o incluso, para no cumplir, con las obligaciones fiscales; La teoría de la administración no siempre se ha desarrollado adecuadamente, como medio de fortalecer el carácter científico de esta disciplina en sus diferentes áreas, en este caso de la administración y con ello, su rigor y prestigio frente a terceros.

La auditoría de administración se orienta mucho más al control del presupuesto que a la generación de información útil para la toma de decisiones económicas, con lo que no siempre es apreciada como un instrumento de planificación económica y social; Los objetivos de control y supervisión de la información administrativa no siempre se definen desde una perspectiva macroeconómica con orientación al desarrollo económico. El nivel de formación en los expertos en administración es, en ocasiones, deficiente, a la vez que la disponibilidad de medios e instrumentos para actuar no es la óptima sobre todo por la carencia de recursos y por la falta del cambio y capacitación en ellos mismos.

Es necesario, por tanto, un cambio importante de paradigmas de administración tradicional, una drástica transformación, un big push que la reoriente hacia el nuevo modelo de administración estratégica. Sin duda, estamos todos implicados en este cambio. Pero creo que es importante señalar que en el mismo debe ser responsabilidad compartida de nuevas formas de administrar con enfoques interdisciplinarios y transdisciplinarios.

Para ello ponemos a consideración las interrogantes para el cambio para el siglo XXI, menciona RAYMOND ALAN<sup>34</sup> y DRUCKER PETER F<sup>35</sup>.

- ¿Cómo podemos conseguir cambiar nuestros modelos mentales de gestión por otros más sistemáticos por naturaleza para que podamos aprender a mirar a la

---

<sup>34</sup> RAYMOND ALAN. "Administración en la Tercera Ola". CECSA.

<sup>35</sup> DRUCKER PETER F. (2002). "Gerencia para el Futuro". Edit. Norma.

organización institucional al completo y no la parte que necesite arreglarse?

- ¿Qué papel desempeñará la tecnología en el proceso de transformación en las instituciones públicas?
- ¿Cómo debemos encaminarnos hacia la excelencia organizacional y cuáles son las bases científicas que la sustentan?, nos dice PETERS Thomas<sup>36</sup>.
- ¿Cómo podemos crear una organización en red totalmente descentralizada?  
¿Nos proporciona ello un modelo útil para conseguirlo?
- ¿Qué es lo que realmente mantiene cohesionada una organización en red?, ¿Sólo la tecnología de información? ¿Se requiere algo más profundo y con mucho más sentido?
- ¿Cómo puede conseguir una institución dar el paso de sólo dar información a través de una red integral a crear más conocimiento? ¿Es posible establecer una "Infraestructura del Aprendizaje"?
- ¿Qué tipo de principios guiarán la corporación de éxito del siglo XXI?, ¿Deberían las autoridades administrativas de las instituciones públicas dar voz y voto en la participación y la administración estratégica?, ¿Cuánto tiempo necesitaremos para construir una cultura de "Alta Confianza de Gestión"?
- A medida que las instituciones y sus redes sean cada vez más complejas, ¿Cómo se controlarán? ¿Deberíamos siquiera intentarlo?, ¿Acaso desarrollarán las instituciones públicas un tipo de control de una punta a otra como el que se encuentra en una bandada de pájaros o un enjambre de abejas?
- Si el concepto tradicional de gestión administrativa está llegando al final del camino. ¿Existirá un papel para los directivos y la jerarquía en las futuras organizaciones?
- ¿Se llevará a cabo a escala mundial este cambio a un nuevo modelo de administración estratégica? y ¿Habrá diferentes niveles de progreso en las diferentes zonas del mundo?
- ¿Cuáles serán los nuevos roles del administrador estratégico?
- ¿Se llevará a cabo la administración estratégica virtual On Line en las diferentes

---

<sup>36</sup> PETERS, Thomas - WATERMAN, J. "En Busca de la Excelencia". Edit. Norma.

instituciones públicas y empresas en tiempo real, que mejoren y optimicen el control y la toma de decisiones?

- ¿Serán ventajas comparativas o competitivas realizar administración inteligente en diferentes zonas del país o el mundo?

Frente a estas interrogantes no basta con correr hacia el futuro con un nuevo modelo organizacional de administración estratégica sino, también debemos gerenciar nuestro futuro y necesitamos un punto de vista claro sobre hacia dónde nos dirigimos; una visión sobre dónde queremos estar mañana y sobre que dirección tomar para llegar allí con éxito y eficiencia.

Si no, nos encontraremos conduciendo hacia el futuro sin ninguna meta, perdiendo las oportunidades y cayendo ante todas las crisis; mientras los otros continúan avanzando y tomando las riendas de sus destinos.

Hoy en día, muchas instituciones públicas persiguen la eficiencia operacional como si fuese un fin en sí misma. Muestran una gran falta de dirección estratégica y la mayoría de ellas se encontrarán más pronto o más tarde sin visión.

Como un presidente ejecutivo dijo una vez "A sus marcas, listos, mejor y luego ¿Qué?", nos menciona PETERS Thomas<sup>37</sup>. Todas las organizaciones de este tipo están pasadas de vuelta, no tienen futuro.

Reingeniería (rehacer todo y empezar de cero)<sup>38</sup>, *benchmarking*, mejora continua, gestión de calidad total, producción frugal, competencia basada en el tiempo; todos han sido vitales para sobrevivir.

Pero ser mejores en lo que hacemos significa mantenernos en la carrera, no ganar la carrera. Para ganar todavía sería necesario ponernos en cabeza de la competición, decidir hacia dónde deberíamos dirigirnos y asegurarnos de llegar allí los primeros.

La opinión de CK Prahalad es que "De hecho la carrera hacia el futuro se convierte en una locura al llegar a la recta final".

En el siglo XXI los ganadores serán aquellos que permanezcan en cabeza de la

<sup>37</sup> PETERS, Thomas - WATERMAN, J. "En Busca de la Excelencia". Edit. Norma.

<sup>38</sup> Reingeniería - "Cómo Aplicarla con Éxito en los Negocios". Editorial. Mc Graw Hill.

curva del cambio, redefiniendo constantemente sus industrias, creando nuevos mercados, abriendo nuevos senderos, creando nuevos modelos, reinventando las reglas de competición puestas en entredicho del Status Quo. En palabras de Charles Handy, los ganadores serán aquellos que "Inventen el mundo" no los que les sigan.

#### **2.2.3.12. El Papel del Administrador Estratégico**

¿Realmente se estarán resolviendo los problemas de control de seguimiento del cumplimiento de sus funciones etc., en las instituciones públicas por parte del administrador?, MOSTERIN Jesús<sup>39</sup>.

Si bien, la ciencia administrativa no esta desempeñando ese actuar en el campo de la administración estratégica que se le demanda a gritos, lo mas triste de ello es la pasividad con que nuestros administradores toman esta preocupante situación, inexplicablemente nuestros colegas administradores ni las instituciones representativas (Colegio de Licenciados en Administración) no han sido concientizados del papel social que su actuar contiene frente a las implicaciones que el mismo conlleva en momentos en que estos solo procuran la protección de intereses particulares ignorando en ellos los colectivos y el bienestar social del pueblo. Es decir, los administradores solo están cumpliendo las normas y se olvidan de la parte social y la realidad del trabajador. Frente a ello el nuevo papel del administrador estratégico implica que debe asumir destrezas no solo conceptuales y técnicas sino también humanas. Deben ser creativos, innovadores, virtuales, interdisciplinarios y transdisciplinarios, integrales, investigadores, que trabajen en equipo, que desarrollen labores de Teletrabajo y Empowerment, que desarrollen sus actividades On Line en Tiempo Real, etc.

### 2.2.3.13. Redefiniciones Para Cambiar los Paradigmas Tradicionales de Administración

- **Concepto**

Es cambiar de paradigmas, de ideas de principios de métodos de la manera de enfocar o pensar, de conocimientos aprendidos con nuevos conocimientos, es la nueva forma de repensar y actuar. Es volver a hacer algo cuyas características o componentes han cambiado.

- **Discontinuidad y des aprendizaje**

Lo cierto es que el futuro no será una continuación del pasado sino una serie de discontinuidades. Y sólo aceptando esas discontinuidades y haciendo algo con ellas tendremos alguna posibilidad de éxito y de supervivencia en el siglo XXI.

Lo más excitante sobre la discontinuidad es que ofrece oportunidad. Ello significa que el siglo XXI no pertenece a nadie, pero para poder tomar posesión de él tenemos que deshacernos del pasado. Tenemos que aceptar el reto y en muchos casos, desaprender los viejos modelos, los viejos paradigmas, las viejas reglas, las viejas estrategias, las viejas suposiciones, las viejas recetas para lograr el éxito.

- **Terra Firma a la Terra Incógnita**

Teniendo en cuenta los mensajes que encierran estos pensamientos que presentamos a continuación:

Charles Handy: "No se puede mirar el futuro como una continuación del pasado, porque el futuro va a ser diferente. Realmente tenemos que conseguir desaprender la manera en que manejábamos el pasado para poder manejar el futuro".

Peter Senge: "Debemos dejar de pensar en lo que vamos a hacer analizando lo que hemos hecho".

**Michael Hammer:** "Si piensas que eres bueno, estás muerto. El éxito en el pasado no significa éxito en el futuro.

Las fórmulas para el éxito de ayer son garantía de fracaso hoy".

**Ck Prahalad:** "Si quieres escapar a la atracción gravitacional del pasado tienes que ser capaz de replantearte tus propias ortodoxias. Debes volver a plantear tus estrategias y replantearte tus creencias fundamentales sobre cómo va a competir".

Podemos concluir que, estos mensajes no pueden ser más explícitos. Nos dicen que el camino se acaba aquí, que debemos dejar de ver el futuro como una gran autopista imaginaria que se abre hacia el horizonte, que a pesar del título del best-seller de Bill Gates, no hay un camino delante de nosotros.

Las carreteras son lineales y **el procedimiento lineal no tiene sentido en un mundo no-lineal**. En su lugar debemos hacer un salto intelectual de lo lineal a lo no-lineal, de lo conocido a lo desconocido, de la *terra firma* a la *terra incógnita* en otras palabras la visión es ir de la administración tradicional a la administración estratégica.

### **Los Gurús se preguntan**

Las ideas expresadas en interrogantes de los Gurús en administración examinan:

¿Por qué la naturaleza de la competencia está cambiando de manera drástica?, ¿Qué deberíamos estar haciendo al respecto?

¿Qué es exactamente una economía de red?, ¿Cómo funciona?, ¿Por qué será tan diferente de la economía industrial?

¿Hacia dónde debemos emprender una nueva filosofía de la cultura?, nos dice MOSTERIN, Jesús<sup>39</sup>.

- ¿Será más conveniente ser grande y poderoso o pequeño y flexible en la economía global?, ¿Deberían las compañías dedicarse a ampliar sus líneas de productos para servir al mundo? o ¿Deberían especializarse aún más?

---

<sup>39</sup> MOSTERIN, Jesús (1993) "Filosofía de la Cultura". Edit. Alianza S.A. Madrid. España, p. 25.

- 119
- ¿Conseguirá la tecnología lograr que la localización geográfica sea irrelevante? o ¿Algunas ubicaciones serán más importantes para determinadas industrias en el siglo XXI?
  - ¿Por qué la batalla de la economía global del siglo XXI será tan diferente de las anteriores batallas económicas?, ¿Qué papel desempeñará Asia en esta batalla?, ¿La modernización de Asia conseguirá trasladar el centro de gravedad económico, político y cultural del mundo del Oeste al Este?
  - Ahora que la antigua guerra entre el comunismo y el capitalismo prácticamente ha desaparecido. ¿Emergerá una nueva tensión entre las diferentes formas de capitalismo?, ¿Tiene algún futuro el concepto de capitalismo?, nos dice DRUCKER PETER F <sup>40</sup>, o ¿Acaso el tan mal, es el progreso económico y ha resultado ser una promesa vacía?
  - A medida que la tecnología democratiza no sólo nuestros puestos de trabajo sino también nuestras sociedades y nuestro mundo, ¿Significa eso el fin de los sistemas de gobierno tal como los conocemos ahora?, ¿Nos estamos dirigiendo hacia el mundo que se encuentra en esencia sin gobierno y fuera de control?

### **Entorno de Cambio**

Los cambios del entorno y las megas tendencias nos arrastrarán y los nuevos tiempos del mañana nos traerán una nueva manera de competir y las compañías que triunfarán son los que dominarán primero esa nueva manera de competir y superarán todas las barreras de organización normales haciendo las cosas de una manera diferente, nos dice NAISBITT Jhon<sup>41</sup>. Como dice Michael Hammer, "En un entorno de cambio, no es necesaria una estructura organizacional excesivamente rígida. Se necesita una estructura que permita adaptación".

Adentrarnos en la *terra incógnita* exige un vehículo organizacional totalmente nuevo que tenga poco o ningún parecido con el gran "Lujoso

---

<sup>40</sup> DRUCKER PETER F. "La Sociedad Post Capitalista". Edit. Norma.

<sup>41</sup> NAISBITT, John – ABURDENE, Patricia. "Mega tendencias 2000". Edit Norma.

Coche" del pasado. Los ganadores del siglo XXI serán los que puedan transformar sus organizaciones en algo que se parezca a un 4x4: un vehículo todo terreno con tracción en las cuatro ruedas que sea fuerte, ligero y altamente maniobrable. Un vehículo que pueda moverse y cambiar de dirección rápidamente en un terreno poco seguro, que reaccione con la naturaleza cambiante de la competitividad y las necesidades cambiantes del cliente. A pesar de la metáfora mecánica, este nuevo vehículo tendrá que tener la naturaleza de un organismo biológico, no de una máquina.

Consistirá en una red de cerebros bien distribuidos, personas que trabajarán juntas y aprenderán juntas, algunas de ellas dentro y otras fuera de la organización.

Será un organismo inteligente, conducido por el motor de la imaginación humana. Invitará a los clientes y socios a montar a bordo y será consciente sobre la manera en que afecta al entorno natural.

Este nuevo vehículo. La organización del siglo XXI no puede ser creado a través de la mejora continua sino por medio de un cambio radical. Hammer se refiere a ello como "Dar la vuelta a la revolución industrial". Cree Hammer que la única manera de cambiar las rígidas estructuras organizacionales existentes por otras que nos permitan adaptarnos consiste en abandonar el modelo organizacional del siglo pasado completamente, junto con los supuestos en los que se basaba. Peter Drucker ya lo anticipaba hace algunos años cuando escribió que "Cada organización tiene que prepararse para abandonar todo lo que hace", nos dice DRUCKER PETER F <sup>42</sup>. Estamos hablando de una tarea de inmensas proporciones. Senge lo compara con "Pasar a través del ojo de una aguja". Pero, nos guste o no, si queremos seguir en el negocio en el próximo siglo tenemos que llevar adelante este cambio. Ya que, como dice Prahalad: "Si no evolucionas, estás muerto".

---

<sup>42</sup>DRUCKER PETER F. "Una Nueva Dimensión de la Administración". Edit. Norma.

Desafortunadamente no hay boxes en la carrera hacia el futuro, ningún lugar donde descansar y hacer inventario. De hecho, el proceso de la transformación empresarial se ha convertido en una carrera en sí. Aquellos que inviertan demasiado tiempo en el proceso se convertirán en holgazanes o peor aún, nunca volverán a la carrera. Debemos conseguir la metamorfosis radical de nuestras organizaciones mientras se celebra la carrera. Pero, queda claro que debemos aprovechar especialmente la cadena de valor virtual de gestión administrativa, menciona HARVARD BUSSINES, R <sup>43</sup>.

**Criterios para Redefinir la Administración Tradicional**

A continuación presentamos algunos criterios a tener en cuenta para redefinir la Administración Tradicional:

**Reformular Principios**, mira bajo una nueva luz los principios que guían nuestras organizaciones, nuestras sociedades y nuestras propias vidas. Reconoce con optimismo, que tenemos el poder de crear el futuro, pero nos hace plantearnos que estamos realmente creando y por que intenta encontrar algún sentido al mundo cada vez más incierto en que vivimos y nos ofrece algunos consejos prácticos para encontrar senderos a través de la paradoja, menciona, GITMAN, L. J<sup>44</sup>.

**Replantear el Control y la Complejidad** tiene que ver sobre como estructurar y gestionar nuestras organizaciones para el siglo XXI. Se centra en la necesidad de cambiar los antiguos supuestos y los modelos organizacionales, que no tienen ningún sentido en un mundo post - industrial, y crear un nuevo modo de operar basado en procesos de alto rendimiento e individuos especializados para decidir por su cuenta. Describe la infraestructura organizacional donde puede alimentarse la aspiración

---

<sup>43</sup>HARVARD BUSSINES, R. (1999) "Estrategias de Crecimiento". Editorial Planeta Colombiana S.A. Bogotá..

<sup>44</sup>GITMAN, L. J. (2003) "Principios de Administración Financiera". Editorial Pearson Addison, Tercera Edición. México.

colectiva y el replanteamiento de los sistemas, donde los componentes de la organización puedan ser proactivos más que reactivos y donde puedan aprender a aprender juntos de una manera transformacional apuntando hacia una administración estratégica.

**Redefinir el Mundo** habla sobre los cambios sin precedentes que están teniendo lugar en el mundo empresarial y en la sociedad a nivel global, el cambio en la naturaleza de la competencia económica a nivel mundial; el cambiante rol de los gobiernos en un mundo que cada vez se basa más en redes; el potencial de Asia que de nuevo va a convertirse en la región dominante del mundo; el impacto de la "Economía de Redes" en cada sector del mundo empresarial; y la manera en que los nuevos descubrimientos científicos están cambiando nuestra visión del mundo en los albores del siglo XXI.

**Redefinir Paradigmas** son un conjunto de suposiciones de la manera cómo percibimos nuestro mundo y trata de replantear nuestras concepciones objetivas y subjetivas generando nuevas maneras o modos de explicar el mundo, afrontarlos y predecir sus comportamientos mediante la anticipación.

Hoy en día una simple elección hace que cada individuo, cada corporación, cada gobierno y cada sociedad se enfrenten. La elección está entre replantear el futuro o no replantear el futuro.

Aquellos que escojan la primera opción tendrán las mejores oportunidades para sobrevivir y prosperar en el turbulento terreno que se abre delante de ellos. Detectar las oportunidades que aparecerán y las crisis inminentes mientras aún haya tiempo de tomar las medidas oportunas.

Por otra parte, los que no se decidan creyendo que el futuro será una continuación del pasado se encontrarán muy pronto adelantados por el cambio. Se verán obligados a replantearse hacia dónde se dirigen y cómo podrán llegar cuando ya sea tal vez demasiado tarde para evitar lo inevitable. Quizá la mayor lección que ha sido es que reformular el futuro es un proceso

sin fin. El mañana será siempre un blanco en movimiento. Así que, cuando hayamos acabado de preparar el futuro, tendremos que volver a empezar. Hoy en día el planteamiento que se hacen las organizaciones modernas están orientados hacia el control de estas vías, los sistemas de administración en red.

**Reingeniería de la Administración,** Quizá la mayor lección que ha sido es que reformular el futuro es un proceso sin fin. El mañana será siempre un blanco en movimiento. Así que, cuando hayamos acabado de preparar el futuro, tendremos que volver a empezar, nos menciona DIAS, C.<sup>45</sup>. Esta frase es aplicable a la administración donde los métodos, procedimientos, funciones del administrador, necesitan redefinirse por lo que debe aplicarse una reingeniería de los procesos y funciones con tendencia de sus labores hacia una administración estratégica que permita visualizar y controlar la gestión de las Instituciones Públicas, para nuestro caso de estudio la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica (DRTC).

**Eficiencia en las Seis Partes de la Organización**

En la base de toda organización se encuentra sus operadores de eficiencia, las personas que desempeñen el trabajo básico de fabricar productos proveer servicios. Estas personas constituyen en núcleo de las operaciones todas, hasta la organización mas moderna, requiere cuando un administrador de tiempo completo que ocupe lo que llamaremos el ápice estratégico, desde donde se vigila la totalidad del sistema. Conforme crece la organización se requiere más administradores no solo administradores y operadores sino también gerente de administradores. Entonces se genera una línea intermedia, es decir una jerarquía de autoridad entre el núcleo de operadores

---

<sup>45</sup> DIAS, C. (2002) **“Administración”**. Editorial San Marcos, Primera Edición. Perú, establece el cambio radical de la administración tradicional hacia una reingeniería administrativa.

y el ápice estratégico.

Por lo general, al volverse mas compleja la organización, se requiere de otro grupo de personas a quienes llamamos los analistas. Estas personas también desempeñan tareas administrativas – planean y controlan de manera formal el trabajo de otros – aunque de diferentes naturalezas, con frecuencia se les denomina “staff” (personal administrativo). Estos análisis componen, fuera de jerarquía de la autoridad, lo que llamaremos la tecno estructura. Casi todas las organizaciones también agregan unidades administrativas de diversos tipos. Casi todas las organizaciones también generan unidades administrativas de diversos tipos, para proveer varios servicios internos, desde una cafetería o área de correo, hasta una oficina de asesoría legal o relaciones publicas. A estas unidades y a la parte de la organización que conforman, las llamaremos unidades de apoyo administrativo.

Por último, toda organización activa tiene una sexta parte, la cual llamaremos su ideología (lo que significa una “cultura” bien sustentada o firme). La ideología abarca las tradiciones y creencias de una organización y eso designe el resto de las organizaciones e infunde cierta vida en el esqueleto de su estructura.

Con esto tenemos las seis partes básicas de una organización, existe una pequeña cúpula estratégica conectada por una línea intermedia sobresaliente a un gran núcleo de operaciones en la base. Estas tres partes de la organización están dibujadas en una sola secuencia ininterrumpida, para indicar que, por lo común, están conectadas por medio de una cadena de autoridad formal. La tecno estructura y el personal de apoyo aparecen por fuera, en ambos lados, para indicar que están separados de la línea principal de autoridad, influyendo indirectamente al núcleo de operaciones.

La ideología aparece como una especie de halo que encierra todo el sistema. Estas personas, quienes trabajan en el interior de la organización, ya sea en la toma de decisiones o en el desarrollo de sus acciones – empleados de

tiempo completo o, en algunos casos, voluntarios comprometidos – deben considerables influenciaditas, que forman una especie de coalición interna. Con este término nos referimos a un sistema en el que las personas rivalizan entre si para la distribución del poder.

Por otra parte, varias de las personas externas intentan ejercer influencia en la organización, buscando afectar las decisiones y las acciones llevadas a cabo al interior. Estas influencias externas, que crean un campo de fuerzas alrededor de la organización, pueden incluir a los dueños, los sindicatos y otras asociaciones de empleados, proveedores, clientes socios, competidores y toda clase de público, bajo la forma de gobierno, grupos de interés específicos y demás. Juntos constituyen lo que se considera una coalición externa.

## 2.2.4. La Administración Pública

### 2.2.4.1. Concepto

Es Toda actividad temporal o permanente remunerada u honoraria realizada por una en nombre o al servicio de las entidades de la administración pública, en cualquiera de sus niveles jerárquicos.

### 2.2.4.2. Principios

Principios de la función pública:

- **Respeto**, adecua su conducta hacia el respeto de la constitución política y las Leyes, garantizando que en los procesos de toma de decisiones y cumplimiento de los procedimientos administrativos se respeten los derechos a la defensa y al debido procedimiento.
- **Propiedad**, actúa con actitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal obtenida por si o por interpósita personal.

- **Eficiencia**, brinda calidad en cada una de las funciones a su cargo, procurando obtener una capacitación sólida y permanente.
- **Idoneidad**, aptitud técnica, legal y moral, en condiciones esenciales para el acceso y ejercicio de la función pública. El servidor público debe propender una formación sólida acorde a la realidad capacitándose en forma permanente para el debido cumplimiento de sus funciones.
- **Veracidad**, se expresa con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de su institución y con la ciudadanía, y contribuyen al esclarecimiento de los hechos.
- **Lealtad y Obediencia**, involucra la fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución, cumpliendo las ordenes que le importe el superior jerárquico competente, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se vinculen con las funciones a su cargo.
- **Justicia y Equidad**, disposición permanente para el cumplimiento de sus funciones, actuando con equidad en sus relaciones con el estado, con el administrado, con sus superiores, con sus subordinados y con la ciudadanía en general.
- **Lealtad Al estado de Derecho**, el funcionario de confianza debe lealtad a la constitución y al estado de derecho, según Walter Andía<sup>46</sup>.

#### 2.2.4.3. Deberes

El servidor público tiene los siguientes deberes:

- **Neutralidad**, debe actuar con absoluta imparcialidad política, económica o de cualquier otra índole en el desempeño de sus funciones mostrando independencia a sus vínculos con personas,

---

<sup>46</sup> ANDÍA VALENCIA, Walter (2007) "Planeamiento Estratégico en el Sector Público". Editorial El Saber. Lima –Perú, pp. 18-19.

partidos políticos o institucionales.

- **Transferencia**, debe ejecutar los actos de manera transparente, brindar y facilitar información fidedigna, completa y oportuna, ya que dichos actos tiene carácter público y son accesibles al conocimiento de toda persona natural o jurídica.
- **Discreción**, debe guardar reserva respecto a hechos o informaciones de los que tenga conocimiento con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de los deberes y las responsabilidades que le corresponden en virtud de las normas que regulan el acceso y la transparencia de la información.
- **Ejercicio Adecuado del Cargo**, el servidor público no debe adoptar represalia de ningún tipo o ejercer coacción alguna contra otros servidores públicos u otras personas.
- **Uso Adecuado de los bienes del Estado**, debe proteger y conservar los bienes del estado, utilizando de manera racional los que le fueran asignados para el desempeño de sus funciones, evitando su abuso, derroche o desaprovechamiento sin emplear o permitir que otros empleen los bienes del estado para fines particulares o propósitos que no sean aquellos para los cuales hubiera sido específicamente destinados.
- **Responsabilidad**, todo servidor debe desarrollar sus funciones a cabalidad y en forma integral, asumiendo con pleno respeto su función pública ante situaciones extraordinarias, el servidor publico puede realizar aquellas tareas que por su naturaleza o calidad no sean las estrictamente inherentes a su cargo, siempre que ellas resultan necesarias para mitigar, neutralizar o superar las dificultades, nos dice Andía<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> Ídem, p. 20.

#### 2.2.4.4. El Mito del Administrador Bien Preparado

No es posible predecir que tan eficiente será el desempeño de un administrador ni por la cantidad de diplomas que tenga, ni por las calificaciones obtenidas en la escuela o por los programas de educación formal sobre administración que haya cursado. Los logros académicos no constituyen una vara de medición válida para medir el potencial administrativo. Por supuesto, si el logro académico se equipara con el éxito en los negocios, el administrador con buena preparación académica es un mito.

Los programas de educación formal enseñan a los administradores lo que más necesitan saber para hacer una carrera exitosa en administración. Estos son complementados con su propia experiencia, conocimiento y sus habilidades que son vitales para su eficiencia.

Aún cuando uno de los objetivos implícitos de toda educación formal en administración consiste en contribuir que los administradores aprenden de su propia experiencia, la educación administrativa es, de hecho, contraproducente por que obstaculiza la habilidad de los aspirantes a administradores para crecer a través de sus experiencias. En consecuencia, los estudiantes que en el aula aprenden rápido, a menudo se vuelven lentos en el aprendizaje una vez que inician su práctica ejecutiva.

De entre todos los graduados universitarios, los más solicitados son hombres que han logrado altos diplomas en administración. Medidos en términos de remuneración inicial, estos profesionales pertenecen a la élite, aunque quizá no se requiere ninguna prueba posterior en cuanto al valor de los estudios de administración. El contar con un alto nivel académico resulta bastante rentable en los negocios, al menos en un principio. El tema de cuanto contribuye la educación formal a la eficiencia de los administradores y al subsecuente progreso de sus carreras profesionales es asunto aparte.

El profesor Lewis B. Ward, (1970) de la Escuela de Comercio de Harvard, encontró que los salarios medios de los graduados de maestría en administración de empresas (MAE) de esa institución, alcanzan el punto mas alto aproximadamente 15 años después de haberse iniciado en el campo de la administración y que, en termino promedio, no se incrementan significativamente en ese lapso. Mientras los ingresos de unos cuantos profesionales con maestría en administración de empresas continua incrementándose en forma sorprendente, la carrera profesional de la mayoría de ellos se estanca justo cuando los que están destinados a ocupar las cúpulas administrativas, por lo general, muestran su más importante ritmo de ascenso. Igualmente revelador es el dato de que los hombres que asistieron al Programa de Administración Avanzada de Harvard (PAA), después de haber tenido aproximadamente 15 años de experiencia comercial, pero que – en su mayoría – no habría tenido una educación formal de administración, ganan casi un tercio más, en promedio, que los hombres que poseen una MAE de Harvard y otras escuelas de administración importantes. Así pues, los obstáculos al avance profesional de quienes poseen una MAE sugieren en forma clara que los hombres que llegan a la cúpula administrativa han desarrollado habilidades que no son enseñadas en los programas formales de administración y que es difícil que muchos de esos hombres muy preparados pueden aprender en el trabajo. Según Mintzberg<sup>48</sup>.

#### **2.2.4.5. Lo que deben aprender los Administradores**

Una de las razones por las que las personas muy bien preparadas fracasan al querer construir una carrera exitosa en administración es que no aprenden en su educación formal lo que necesitan saber para desempeñar su trabajo con eficiencia, de hecho, las tareas que son mas importantes para lograr resultados por lo general se aprenden en el

---

<sup>48</sup> MINTZBERG, Henry et al (1997) “El Proceso Estratégico”. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S. A., Primera Edición. Naucalpan de Juárez. Edo de México, pp. 460-461.

trabajo mismo, donde son pocos los administradores que llegan a dominarlas, simplemente por que nadie les enseña cómo hacerlo.

Los programas de educación formal en administración se enfatiza por tradición al desarrollo de solución de problemas y las habilidades para la toma de decisiones por ejemplo, pero dan poca atención al desarrollo de las habilidades que se requieren para identificar los problemas que necesitan ser recuentos, a la planeación para la obtención de los resultados deseados a la realización de los planes operativos una vez establecidos. El éxito en la vida real dependen de que están capaz es una persona para identificar y explotar las oportunidades que se le presentan y a la vez, descubrir y enfrentar los problemas potenciales serios antes que se vuelvan críticos. Presentamos las siguientes situaciones que deberá tener en cuenta: Según Mintzberg<sup>49</sup>.

La Solución de Problemas, la preocupación implícita en los programas de educación formal en administración en cuanto a la solución de problemas y la toma de decisiones tiende a distorsionar el crecimiento administrativo, puesto que desarrolla en exceso una habilidad analítica en el individuo, pero deja fuera su habilidad para accionar y llevar acabo tareas. El comportamiento que se requiere para solucionar problemas que ya han sido descubiertos y tomar decisiones a partir de hechos compilados por otros, es muy diferente del que se requiere para desempeñar otras funciones administrativas.

Por otro lado, el éxito y la satisfacción en el trabajo demandan un tipo de comportamiento diferente, que los psicólogos han llamado "comportamiento operativo". La identificación de los problemas y las oportunidades, iniciar la acción y continuarlas hasta lograr los resultados deseen requieren el ejercicio del comportamiento operativo, el cual si se

---

<sup>49</sup> Ídem, pp. 463-467.

mide a través de exámenes si se desarrolla discutiendo en el salón de clases lo que cada uno debería hacer. El comportamiento operativo solo se puede desarrollar haciendo lo que se tienen que hacer.

La institución en cuanto a la solución de problemas y la toma de decisiones casi siempre conlleva a una "parálisis analítica" porque a los aspirantes a administradores solo se les exige que expliquen y defiendan su razonamiento, no llevar a cabo sus decisiones, ni siquiera que hagan una planeación realista para su implantación. El tratamiento que se le da a la solución de problemas en el salón de clase, por lo general, es de un proceso totalmente racional, lo cual, por supuesto, es equivocado.

Muy pocas veces los administradores aprenden en los programas de educación formal como mantener aún la distancia psicológica apropiada de sus problemas para que sus juicios no se vean ofuscados por sus emociones. Los profesionales en administración, consecuentemente, sufren su peor trauma en los negocios cuando descubre que las soluciones racionales a los problemas no son suficientes; que se requiere también hacer frente a las emociones humanas para lograr resultados.

Como Detectar Problemas, las lagunas de la instrucción en cuanto a la solución de problemas aunque importantes no son tan significativas como el fracaso para enseñar la identificación de problemas. La identificación de problemas, es más importante que su solución e implica procesos cognoscitivos que son muy diferentes a los implicados en la solución de problemas, además de ser mucho más complejos. Este autor descubrió que aquellos que detectan problemas importantes rara vez tienen un historial académico extraordinario y que aquellos que logran la excelencia académica pocas veces son las más eficientes en lo que toca a detectar problemas. Las (habilidades) que necesitan ser administrados no pueden ser desarrollados solo mediante el análisis de los problemas descubiertos por otra persona; por el contrario, se adquieren observando directamente lo que esta ocurriendo en el negocio. Si las habilidades analíticas que se

necesitan para la solución de problemas son importantes, mas cruciales para el éxito administrativo son las habilidades perceptivas que se necesitan para identificar los problemas mucho antes que la evidencia de ellos puede ser detectada aún por el más avanzado de los sistemas de información administrativa. Dado que las habilidades perceptivas son extremadamente difíciles de desarrollar en el salón de clases, hoy en día por lo general se dejan para que sean desarrollados en el trabajo mismo.

Como Identificar Oportunidades, la habilidad de un administrador para identificar los problemas es excedida en importancia únicamente por las habilidades para identificar las oportunidades. Los resultados en los negocios, nos recuerda Peter F. Drucker, se obtienen explotando las oportunidades, no resolviendo problemas. En sus propias palabras dice todo lo que podemos esperar al resolver un problema es restaurar la normalidad. Todo lo que podemos esperar, cuando mucho, es eliminar una restricción en la capacidad del negocio para obtener resultados. Los resultados en si deben surgir de la explotación de las oportunidades. La "maximización de las oportunidades" es una definición significativa, sin lugar a dudas precisa del trabajo empresarial. Implica que la efectividad y no la eficiencia es lo esencial en los negocios. Lo que permite aquí no es como hacer las cosas correctamente. Sino averiguar las cosas que es correcto hacer y concentrar los recursos y los esfuerzos en ellas.

No es poco común que los administradores que carecen de la habilidad necesaria para identificar esas oportunidades que conllevan a los más grandes resultados, pasen su tiempo haciendo las cosas que no deben de hacer. No obstante, la habilidad para identificar las oportunidades, al igual que la habilidad para identificar los problemas, tiene que ser adquiridas a través de la experiencia personal y directa en el trabajo.

Lo anterior no quiere decir que las técnicas de identificación de oportunidades y las de identificación de los problemas no pueden ser enseñadas en los programas de educación formal en administración,

aunque pocas veces es así. Sin embargo, el comportamiento que se requiere para aplicar dichas técnicas con éxito, solo puede ser desarrollado en la práctica.

Ningún administrador puede aprender como identificar las oportunidades o los problemas si no es haciéndolo, la práctica es indispensable para aprenderlo. Las exposiciones, los casos de estudio o libros de texto por sí solo tienen un valor limitado en el desarrollo de la habilidad para identificar oportunidades o problemas. Las prácticas guiadas para su identificación en situaciones de negocios reales es el único método que permitirá a los administradores adquirir la habilidad para identificar lo que es correcto hacer.

El estilo administrativo cultural, las oportunidades no son explotadas ni los problemas son resueltos, no obstante, hasta que alguien lleve a cabo la acción y obtiene los resultados deseados. Los administradores que no son capaces de producir resultados efectivos en el trabajo invariablemente fracasan en cuanto a construir una carrera profesional exitosa. Estas personas no pueden aprender lo que más necesitan saber estudiando las normas teóricas administrativas o discutiendo en el salón de clases lo que deben hacer los demás para obtener resultados.

La administración es un arte altamente individualizado. El estilo que le funciona a un administrador en una situación particular puede no producir los resultados deseados a otro administrador en una situación similar o aún ni para el mismo administrador en una situación diferente. No existe una manera perfecta en la que todos los administradores puedan manejar todas las situaciones con éxito. Cada administrador por sí mismo debe descubrir, en consecuencia, lo que para él funciona o no en las diferentes situaciones. Nunca podrá ser efectivo con solo adoptar las prácticas o el estilo administrativo de alguien más. Por el contrario, debe desarrollar su propio estilo natural y seguir las prácticas que son consistentes con su propia personalidad.

Lo que todos los administradores necesitan aprender es que para tener éxito se deben conducir de la manera que sea consistente con sus personalidades. Cuando un administrador “se comporta de una manera que no va con su personalidad” como lo demostró la investigación administrativa de Rensis Likert, “Su comportamiento es apto para comunicar sus subordinados algo completamente diferente a lo que el intenta. Los subordinados generalmente ven tal comportamiento con sospecha y desconfianza” (1969:90).

Los administradores que adoptan estilos artificiales o que siguen prácticas que no son consistentes con sus propias personalidades no solo provocan desconfianza sino que también son inefectivos.

A los administradores rara vez se les enseña como conducirse de manera que sea consistente con sus propias personalidades. En muchos programas de educación formal y de capacitación, de hecho, se les enseña que deben seguir una serie de prácticas prescritas y adoptan el estilo “consultivo” o el “Participativo” para obtener “La más alta productividad, los costos más bajos y el mejor desempeño”. A menudo, la eficacia de los administradores cuyas personalidades no coinciden con estos estilos se ve impedida y su desarrollo es obstaculizado. Por lo común, aquellos que adoptan estilos artificiales son considerados como administradores falsos que carecen de un estilo natural y administrativo propio.

Los administradores cuya enseñanza ha sido basada en el método de instrucción mediante casos de estudio, aprenden que no existe una manera perfecta para administrar, como tampoco estilo administrativo alguno que sea infalible. Contrariamente a los estudiantes de medicina, los estudiantes de administración pocas veces entran en contacto con personas “Reales” o con programas con casos “de actualidad” que sean conducidos por universidades o industrias.

Puesto que accionar y aceptar la responsabilidad de las consecuencias no forman parte de su capacidad formal, estas personas ni descubren por

si mismas lo que funciona o no en la práctica, ni desarrollan ningún estilo administrativo que sea consistente con sus personalidades. Los administradores no pueden descubrir que prácticas son efectivas para ellos hasta que están en posición de decidir por ellos mismos lo que se debe hacer en una situación específica y aceptan la responsabilidad tanto por llevar a cabo la acción, como por las consecuencias que resulten.

La experiencia es la clave de la habilidad del ejecutante y hasta que el administrador aprenda de su propia experiencia en el trabajo como actuar y como obtener la cooperación voluntaria de los demás en el logro de los resultados deseados, no avanzara mucho en la escala administrativa.

## **2.2.5 La Dirección de Circulación de la Direccion Regional de Transportes y Comunicaciones (DC-DRTC)**

### **2.2.5.1. Funciones Generales**

Son funciones generales de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica, conforme a los Artículos 56° y 57° de la Ley N° 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, las siguientes:

- a. Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas regionales en materia de transportes de la región de conformidad con las políticas nacionales y planes sectoriales.
- b. Planificar, administrar y ejecutar el desarrollo de la infraestructura vial regional, no comprendida en la Red Vial Nacional o Rural, debidamente priorizada dentro de los planes de desarrollo regional. Asimismo promover la inversión privada, nacional y extranjera en proyectos de infraestructura de transporte.
- c. Supervisar y fiscalizar la gestión de actividades de infraestructura de transporte vial de alcance regional.

- 102
- d. Autorizar, supervisar, fiscalizar y controlar la prestación de servicios de transporte interprovincial dentro del ámbito regional en coordinación con los gobiernos locales.
  - e. Regular, supervisar y controlar el proceso de otorgamiento de licencias de conducir, de acuerdo a la normatividad vigente y de la autoridad del servicio de transporte interprovincial de pasajero y carga dentro del ámbito Regional.
  - f. Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia de telecomunicaciones de la región, de conformidad con las políticas nacionales y los planes sectoriales.
  - g. Promover, ejecutar y concesionar los proyectos regionales de telecomunicaciones de su competencia, en concordancia con la normatividad nacional y los convenios internacionales. Asimismo, promover la inversión privada en proyectos de telecomunicaciones, de acuerdo a la ley de la materia.
  - h. Fomentar y fortalecer el desarrollo de los medios de comunicación regional y de una red pública de comunicaciones en la Región.
  - i. Coordinar con el Gobierno Nacional las autorizaciones de las estaciones de radio y televisión regional y el Gobierno Nacional otorga las licencias correspondientes, en armonía con las políticas y normatividad nacional y los convenios internacionales.
  - j. Participar en los proyectos de comunicaciones a cargo del gobierno nacional<sup>50</sup>.

### **2.2.5.2. Estructura Orgánica**

La Estructura Orgánica de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Huancavelica es la siguiente:

#### **01. ÓRGANO DE DIRECCIÓN**

##### **01.1. Dirección Regional**

---

<sup>50</sup> Reglamento de Organización y Funciones (2012) " Documentos de Gestión" Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Huancavelica, pp. 4-5.

**03. ÓRGANO DE CONTROL**

03.1. Órgano de Control Institucional

**04. ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO**

04.1. Oficina General de Planificación y Presupuesto.

04.2. Oficina de Asesoría Jurídica

**05. ÓRGANOS DE APOYO**

05.1. Oficina General de Administración

05.1.1 Oficina de Contabilidad y Tesorería

05.1.2 Oficina de Personal

05.1.3 Oficina de Abastecimiento y Patrimonio

05.2 Oficina de Informática.

05.3 Oficina de Supervisión y Liquidación

**06. ÓRGANOS DE LÍNEA**

**06.1. Dirección de Caminos**

06.1.1. Sub Dirección de Estudios e Infraestructura Vial.

06.1.2. Sub Dirección de Equipo Mecánico.

06.1.3. Oficina de Conservación y Mantenimiento Rutinario  
(Residencias 1, 2, 3 y 4)

**06.2. Dirección de Circulación Terrestre**

06.2.1. Sub Dirección de Registros y Autorizaciones

06.2.2. Sub Dirección de Circulación y Seguridad Vial

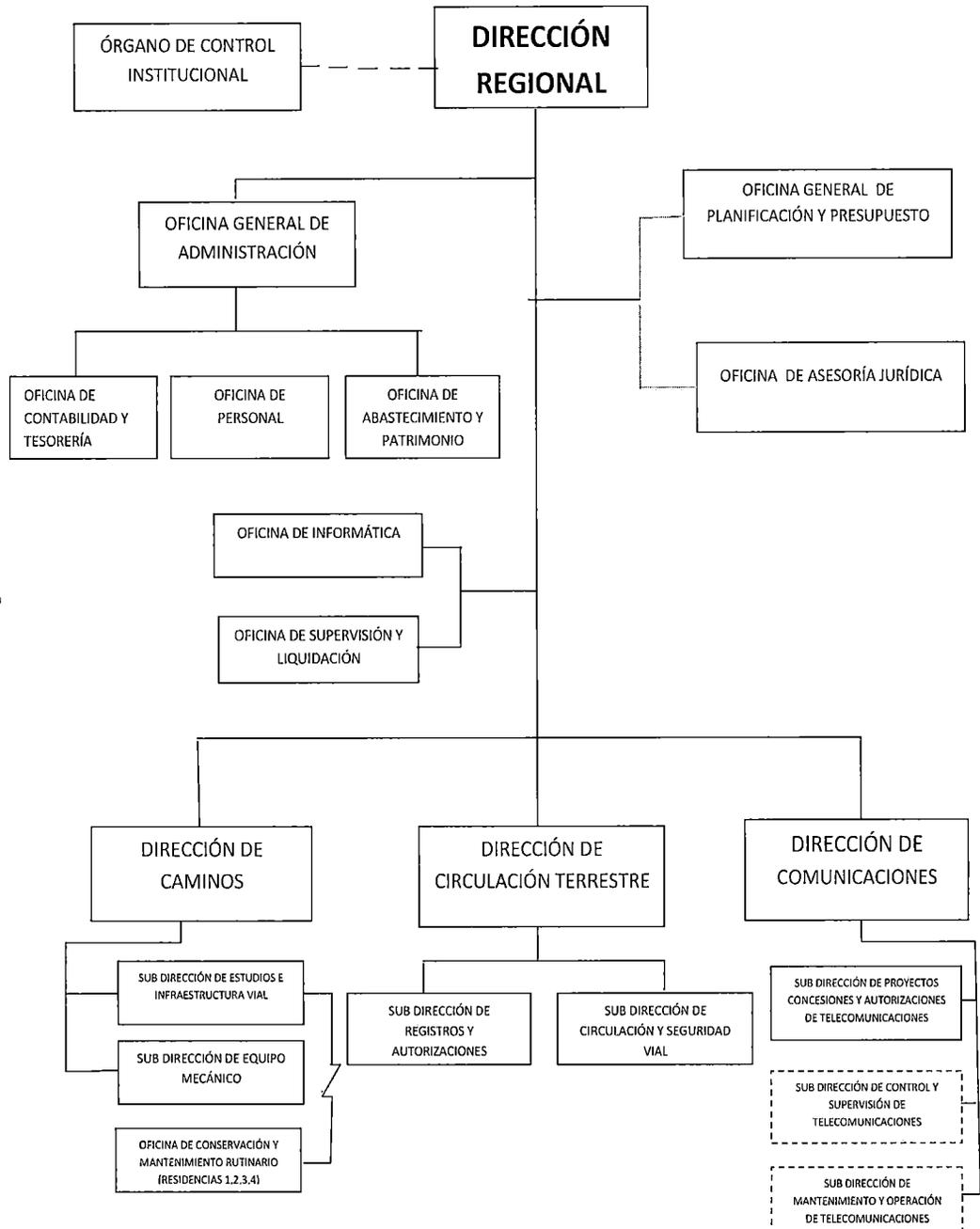
**06.3. Dirección de Comunicaciones**

06.3.1. Sub Dirección de Proyectos Concesiones,  
Autorizaciones, de Telecomunicaciones

06.3.2. Sub Dirección de Control y Supervisión de  
Telecomunicaciones.

06.3.3. Sub Dirección de Mantenimiento y Operación de  
Telecomunicaciones.

### ILUSTRACIÓN GRÁFICA DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE HUANCAMELICA



Fuente: Elaboración DRTC – 2012

### 2.2.5.3. Finalidad

La finalidad de La Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica es la encargada de planificar, organizar, dirigir, controlar, fiscalizar y regular las acciones en materia de transporte; diseñar y ejecutar proyectos viales, así como promover el desarrollo sostenible de los servicios de comunicaciones y el acceso universal a los mismos, a fin de mejorar la calidad de vida de las personas en el ámbito jurisdiccional del Gobierno Regional de Huancavelica<sup>51</sup>.

### 2.2.5.4. Visión y Misión

La Visión de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones es ser Una institución moderna que ofrece servicios de calidad y oportuno a la población; con una región adecuadamente integrada, con un transporte terrestre eficiente y seguro, y un sistema de comunicaciones acorde con el desarrollo social y cultural de la población”, (Plan Estratégico Multianual<sup>52</sup>).

La Misión de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones es Promover y regular los sistemas de transporte y comunicaciones, en el marco de una economía de libre competencia; priorizando la integración regional y transporte terrestre eficiente, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población.

### 2.2.5.5. Lineamientos de Política Institucional

El lineamiento de política del Sector y Directivas que imparte la Alta Dirección.

El diseño metodológico para la elaboración del Plan Operativo Institucional (POI) del sector está referenciado a los resultados, entendido como la satisfacción del ciudadano, ya sea como usuario o beneficiario que accede a los servicios y

---

<sup>51</sup> Ídem, pp. 3.

<sup>52</sup> Reglamento de Organización y Funciones (2012)” **Documentos de Gestión**” Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Huancavelica, p. 3.

programas públicos; por lo que este instrumento de gestión está sujeto a diversos controles.

Para el logro de los resultados, es necesario y fundamental el compromiso de los responsables con el cumplimiento de las metas programadas; así como la coordinación y la articulación permanente entre y al interior de las diversas dependencias involucradas.

Ley N° 29370 Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (Sustituye a la Ley N° 27791).

- Ley N° 28900 Ley que otorga al FITEC la calidad de persona jurídica de Derecho Público, adscrita al Sector Transportes y Comunicaciones.
- Decreto Supremo N° 021-2010-MTC, modificado por Decreto Supremo N° 028-2007- MTC Reglamento de Organización y Funciones del MTC.

#### **2.2.5.6. Funciones**

- a) Ejecutar las políticas nacionales y regionales orientadas a facilitar la administración de los servicios de transporte público de pasajeros y mercancías, a nivel regional.
- b) Promover la formación del Consejo Regional de Transporte y Seguridad Vial.
- c) Otorgar autorizaciones y permisos, supervisando y controlando la prestación del servicio público de transporte terrestre de pasajeros y mercancías en el ámbito regional.
- d) Conducir y controlar las actividades relacionadas con la circulación y educación vial, a nivel regional en el ámbito de su competencia.
- e) Velar por el cumplimiento de las normas que regulan el transporte y tránsito terrestre, dentro del ámbito de su competencia.
- f) Mantener actualizado los registros administrativos y normatividad vigente en materia de transporte y tránsito de pasajeros y mercancías.
- g) Controlar y fiscalizar el cumplimiento de la normatividad y reglamentación vinculada al transporte y tránsito terrestre, en el ámbito regional.

- h) Proponer a la Dirección Regional la expedición de Resoluciones Directorales que son de su competencia.
- i) Las demás funciones que le asigne la Dirección Regional.
- j) Evaluar y emitir opiniones técnicas para la autorización, modificación y cancelación de los servicios público de transporte terrestre regional de pasajeros, mercancías y mixto, de conformidad con las disposiciones legales vigentes.
- k) Efectuar la fiscalización de los servicios de transporte terrestre de pasajeros, mercancías y mixto del ámbito nacional y regional.
- l) Administrar, mantener y actualizar el Sistema Regional de Registro de Transporte.
- m) Emitir opinión técnica respecto a las denuncias de las infracciones cometidas por los transportistas al Reglamento de Servicios de Transporte de Pasajero, Mercancías y mixto en el ámbito de su competencia.
- n) Proponer normas técnicos-administrativos regionales respecto a las actividades de su competencia.
- o) Las demás funciones que le asigne la Dirección de Circulación Terrestre.
- p) Regular, supervisar y controlar el proceso integral del otorgamiento de Licencias de Conducir.
- q) Proponer normas técnico-administrativos regionales respecto a las actividades de su competencia.
- r) Ejecutar las políticas orientadas a promover la educación y seguridad vial, como un mecanismo de prevención de accidentes.
- s) Difundir y fomentar la normatividad de seguridad vial.
- t) Coordinar con las dependencias especializadas del sector público y privados, los aspecto operativos en materia de educación y seguridad vial.
- u) Promover, ejecutar y supervisar la capacitación de conductores en el ámbito regional.
- v) Las demás funciones que le asigne la Dirección de Circulación Terrestre.

## 2.2.6. Marco Legal – Normativo

### 2.2.6.1. Normatividad del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico

- El año 1962 con Decreto Ley N° 14220 (19-10-1962) se crea el Sistema Nacional de Planificación, determinando los siguientes organismos: Consejo nacional de desarrollo económico-social, Instituto Nacional de Planificación y el Consejo Consultivo de Planificación y Oficinas Sectoriales.
- Resolución Jefatural N° 001-80/INP-DT(1980), se emiten Normas Generales y conexas del Sistema Nacional de Planificación.
- Decreto Ley N° 177(1981), se aprueba la Ley de Organización y Funciones del Sistema Nacional de Planificación.
- Decreto Supremo N°016-84-PCM, se aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Sistema Nacional de Planificación
- Decreto Ley N° 23509, se da la Ley de Conformación de las Oficinas de Presupuesto y Planificación.
- Decreto Supremo N° 187-91-PCM, se aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Instituto Nacional de Planificación.
- El Sistema Nacional de Planificación estuvo a cargo del Instituto Nacional de Planificación (INP), ente rector en materia de planificación, el cual fue desactivado el año 1992 mediante una comisión encargada de transferir el personal, cesar automáticamente a sus directivos y funcionarios, desafectar y desistir la baja correspondiente de los bienes muebles e inmuebles y, en general, trasferir todos los recursos del Instituto Nacional de Planificación.
- Se dispuso también que, concluido el proceso de disolución y transferencia, las funciones del Instituto Nacional de
- Planificación deberían ser asumidas por el Ministerio de Economía y Finanzas – MEF, salvo las concernientes a la preservación del medio

ambiente y de los recursos naturales que fueron encomendadas al Ministerio de Agricultura con la cooperación técnica internacional a la Presidencia del consejo de Ministros.

- El año 2005, se crea el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, con su ente rector el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), quien asume las funciones relacionadas al planeamiento estratégico y evaluación que venía cumpliendo la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público (DGPM) del Ministerio de Economía y Finanzas y las funciones de seguimiento y evaluación estratégica del estado, que cumplía de la secretaría de gestión multisectorial de la Presidencia del Consejo de Ministros.
- Decreto legislativo N° 183, La Ley Orgánica del Ministerio de Economía y Finanzas modificada por el decreto legislativo N° 325
- Resolución viceministerial N° 148-99-EF/13.03, Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Economía y Finanzas.
- Resolución Ministerial N°158-2001-EF/15, que modifica el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Economía y Finanzas.
- Directiva para la Formulación de los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales y los Planes Estratégicos Institucionales para el periodo 2011 – 2016.
- Ley N° 28522, Ley del sistema de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN.)
- Decreto Supremo N° 054-2005-PCM (28 de julio del 2005), se aprueba el Reglamento de la Ley N° 28522.
- Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones aprueban mediante Decreto Supremo 021-2010 – MTC.
- Ley N° 27867 – Ley Orgánica de los Gobierno Regionales.

### **2.2.6.2. El Plan Estratégico Nacional**

Este plan se encuentra integrado por:

- El Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM).
- El Programa Multianual de Investigación Pública (PMIP).
- Los Planes Estratégicos Institucionales (PEI).

El CEPLAN elabora el Plan Estratégico Nacional, a partir de la integración de los PESEM formulados por los sectores institucionales y lo presentan para su aprobación al Consejo de Ministros y su publicación en el diario oficial El Peruano y en los medios electrónicos que se dispongan. Así mismo, el área que se encarga de la coordinación intersectorial de las fases de formulación, ejecución, seguimiento, evaluación y reformulación del Plan Estratégico Nacional y de los PESEM que lo integran.

### **2.2.6.3. Planeamiento Estratégico Sectorial Multianual (PSEM)**

Son de carácter multianual: La política general del gobierno, las Políticas de estado de acuerdo nacional, las proyecciones y directrices contenidas en el marco macro económico multianual y la evaluación de los ejercicios anteriores. Para el periodo 2011 – 2012 estos planes deben ser adecuados y armonizados a las nuevas estructuras organizativas del estado, especialmente las derivadas del proceso de descentralización. Los PESEM deben comprender el establecimiento de lineamientos de políticas sectorial, para los programas más importantes de la función a cargo del sector con el objeto de: Promover una intervención gubernamental eficiente, coherente con el desarrollo nacional, regional y local, aprovechar las sinergias y economías de escala de una acción integral, incrementar la productividad en el uso de los recursos públicos y privilegiar la cautela de la calidad del gasto público y su sostenibilidad, fijando prioridades esenciales y evaluando la racionalidad de los costos.

### 2.2.7. Marco Conceptual

Se definirán los conceptos que están relacionados con la presente investigación, exponiendo el significado con el que son empleados (ROSEMBERG, Jerry<sup>53</sup>).

#### 2.2.7.1. Administración Estratégica

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permita a una empresa lograr sus objetivos.

Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. Así como también comprende el diseño organizacional. El término dirección estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término planeación estratégica.

Este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico.

En ocasiones, el término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planeación estratégica se refiere solo a la formulación de la estrategia.

El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, interna optimizar para el futuro las tendencias actuales, fomentar capacitaciones y programas de desarrollo.

#### Gestión

Sus sinónimos: dirección, gobierno, administración, es aquel proceso que

---

<sup>53</sup> ROSEMBERG, Jerry (2000) "Diccionario de Administración y Finanzas". Editorial Océano. Barcelona – España. Tomamos algunas definiciones que fueron ampliadas con otras bibliografías temáticas.

logra que las actividades sean realizadas con eficiencia y eficacia a través de otras personas, de ahí su sinonimia con dirección que se refiere a guiar, encaminar a algunos hacia determinado lugar. Implica realizar el proceso administrativo de planificar, organizar, dirigir y controlar.

### **Directrices**

Principios establecidos para lograr los objetivos pretendidos. Como los objetivos son fines, las directrices sirven para establecer los medios adecuados para alcanzarlos y canalizar las decisiones. Existen directrices de personal (como reclutar y seleccionar a los futuros empleados), directrices de compra (como seleccionar a los proveedores).

#### **2.2.7.2. Eficiencia de Gestión**

Es como una parte fundamental y básica de la administración, hace referencia a los recursos empleados y a los productos obtenidos. Si se logra incrementar la cantidad de productos obtenidos, manteniendo constante el volumen de recursos empleados.

Se dice que hemos obtenido aumento de la eficiencia (recursos humanos, financieros, físicos, tecnológicos, de conocimientos) limitado, o que los obliga al empleo eficiente de los mismos. Se refiere al empleo óptimo de los recursos disponibles en el logro de unos objetivos determinados.

Será más eficiente aquel gerente que en el logro de unos objetivos emplee el menor nivel de recursos. La Real Academia Española, define a la eficiencia como la Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado' y eficiente es el 'Competente, que rinde en su actividad (LEONARD, William<sup>54</sup>).

---

<sup>54</sup> LEONARD, William (1993) "**Auditoría Administrativa: Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativa**". Editorial Diana. México, sintetizamos lo expresado por el autor.

### **Funciones del Administrador**

Según la teoría neoclásica, las funciones del administrador corresponden a los elementos de la administración que Fayol definió en su momento (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar), pero con apariencia actualizada.

En la línea propuesta por Fayol, los autores neoclásicos adoptan el proceso administrativo como núcleo de su teoría ecléctica y utilitarista. No obstante, cada autor se aparta de los demás para establecer funciones administrativas ligeramente diferentes.

### **Organización**

Es la combinación de los medios humanos y materiales disponibles, en función a la consecución de un fin, según un esquema, proceso de dependencia e Interrelaciones entre los distintos elementos que lo constituyen.

Además La organización es disponer las cosas de forma que sean más fáciles de encontrarlas o usarlas. Se organiza mediante normas y/o tablas que han sido dispuestas para estos propósitos.

### **Paradigma**

Es la concepción de un modelo, concepto, idea, principio, etc. en un momento, época o período determinado.

### **Eficacia**

Es la parte vital de la gerencia, como el lograr que los objetivos marcados se cumplan. Si desarrollamos un producto o un proyecto será eficaz si acabamos ese proyecto o diseñamos el producto buscado con sus especificaciones.

La Real Academia Española define a la Efectividad como la Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera y también como 'Realidad, validez'. En la primera acepción es, por tanto, equivalente a eficacia. En cuanto al correspondiente adjetivo, efectivo, va en su segunda acepción

es sinónimo de eficaz, pero tiene además otros significados: 'Real y verdadero, en oposición a quimérico, dudoso o nominal', 'Dicho de un empleo o de un cargo.

**2.2.7.3. Dirección Estratégica.**

La dirección estratégica como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permita a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa, menciona DAVID, Fred R<sup>55</sup>. Así como también comprende el diseño organizacional. El término dirección estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término planeación estratégica. Este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico.

En ocasiones, el término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planeación estratégica se refiere solo a la formulación de la estrategia. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, interna optimizar para el futuro las tendencias actuales, fomentar capacitaciones y programas de desarrollo.

**Metas**

Objetivos por alcanzar a corto plazo. Muchas veces pueden confundirse con los objetivos inmediatos o con los objetivos operacionales. Las metas más comunes son: producción mensual, recaudo diario, etc.

**Métodos**

---

<sup>55</sup> DAVID, Fred R. (2003) "Conceptos de Administración Estratégica". Editorial PEARSON – Prentice Hall, Novena Edición. Naucalpan de Juárez. Edo de México, p. 5.

Planes prescritos para el desempeño de una tarea específico. En general el método, que se entrega a la persona que ocupa un cargo, o realiza una tarea, le indica exactamente cómo desempeñarlo o cumplirla, respectivamente.

El método, que detalla cómo debe realizarse el trabajo, es más restringido y limitado que el procedimiento; por ejemplo, el método de montar una pieza, de describir un cargo, de entrenar a una persona, etc. Los procedimientos y los métodos utilizan flujo gramas para representar el flujo o la secuencia de tareas u operaciones.

**Normas**

Reglas o reglamentos que delimitan y aseguran el cumplimiento de los procedimientos. Son órdenes directas y objetivas respecto del curso de acción que va a seguirse. Las normas surgen cuando determinada situación exige una acción que va a seguirse.

Las normas surgen cuando determinada situación exige una acción: cuándo debe seguirse fielmente un curso de acción o de conducta.

La regla, establecida para lograr la uniformidad en la acción, define lo que debe hacerse o lo que no debe hacerse. Ejemplo: la prohibición de fumar en determinados lugares, horarios de trabajo, inasistencia al trabajo, etc.

**Objetivo**

Es una meta hacia cuya consecución dirige su actividad un sistema u organización después de seguir un proceso de deliberación y decisión.

**2.2.7.4. Planificación Estratégica**

Como aquella función directiva de tipo secuencial que supone el establecimiento de los objetivos que la firma desea lograr y los recursos de acción a desarrollar para alcanzarlos. La planificación es en proceso mediante en el cual los administradores examinan su entorno interno y externo, analizan el contexto de los valores internos de la organización y

expresa su finalidad, metas y objetos con preguntas: ¿Cómo podemos alcanzar nuestros propósitos?, ¿Cuándo ejecutamos las acciones?, ¿Qué tipos de personas se necesitan?, ¿Qué resultados se espera obtener? y ¿Qué tipo de control se va establecer? (STEINER, G.A<sup>56</sup>),

### **Planificación**

Es el proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo." Implica conocer el objetivo, evaluar la situación considerar diferentes acciones que puedan realizarse y escoger la mejor. También dice que la "La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos, (STONER, J.A<sup>57</sup>).

### **Políticas**

Afirmaciones generales basadas en los objetivos de la organización; funcionan como guías orientadoras de la acción administrativa. Proporcionan marcos o limitaciones, aunque flexibles y elásticos, para demarcar las áreas en que deberá desarrollarse la acción administrativa. Son generales y utilizan verbos como mantener, seguir, usar, proveer, ayudar, etc. las mas comunes son las políticas de recursos humanos (como tratar a los empleados de la organización), las políticas de precio (como manejar los precios frente al mercado), políticas de ventas (como tratar a la clientela).

### **Procedimientos**

Modos de ejecutar o llevar a efecto los programas. Los lograr la uniformidad procedimientos son planes que establecen la secuencia cronológica de las tareas específicas necesarias para realizar

---

<sup>56</sup> STEINER, G.A. (2005) "Planeamiento Estratégico – Lo que Todo Director Debe Saber". Editorial Continental S.A., Tercera Edición. México, pp. 291 -302.

<sup>57</sup> STONER, J.A. et al (1996) "Administración". Editorial Prentice Hall, Sexta Edición. Naucalpan de Juárez, México. pp. 285-290. Extractamos el concepto.

determinados trabajos o tareas. Es el caso de los procedimientos de admisión de personal (que documentos y formularios se necesitan para efectuar la admisión de las personas) y los procedimiento de giro de cheques (quien debe llenarlos, quien debe firmarlos, etc.) también se denomina rutinas.

### **Programas**

Actividades secuenciales necesarias para alcanzar cada una de las metas. La consecución de las metas se planea en los programas.

Estos son planes específicas variables que se pueden incluir un conjunto integrado de planes menores, como el caso de las programas de producción (como programar la producción de las diversas áreas para alcanzar la meta de la producción establecida), los programas de financiación (como programar los diversos préstamos bancarios para alcanzar la meta de aportes financieros). Etc.

### **Redefinir**

Es cambiar de paradigmas, de ideas de principios de métodos de la manera de enfocar o pensar, de conocimientos aprendidos con nuevos conocimientos, es la nueva forma de repensar y actuar.

Es volver a hacer algo cuyas características o componentes han cambiado.

## **2.3. HIPÓTESIS**

### **2.3.1. Hipótesis General**

Influye la Administración Estratégica como factor de eficiencia de gestión en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013.

### **2.3.2. Hipótesis Especificas**

1. Los factores de la Administración Estratégica influyen significativamente en el desarrollo de una gestión eficiente en la Dirección de Circulación de

la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013.

2. Los programas de capacitación y entrenamiento a los recursos humanos influyen a la optimización de la Gestión en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013.
3. El planeamiento estratégico influye como factor de prestación de los servicios que brinda la institución de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013.
4. El diseño organizacional y de los instrumentos de gestión administrativa influye en la optimización de los recursos en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013.

## **2.4. VARIABLES DE ESTUDIO**

### **2.4.1 Identificación de las Variables**

**Variable Independiente:** Administración Estratégica

**Variable Dependiente:** Eficiencia en la Gestión

### **2.4.2 Definición de las Variables**

#### **Variable Independiente**

La variable independiente administración estratégica es la que afecta a la variable dependiente. Es llamada también variable causa o variable activa.

#### **Variable Dependiente**

Es la variable eficiencia en la gestión, que es afectada por la variable independiente. Es llamada también variable efecto.

2.4.3. CONCEPTUALIZACIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

2.4.3.1 Conceptualización de las Variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores
<p><b>Administración Estratégica</b></p>	<p><b>Variable Independiente(X)</b>                      Se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permita a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa define DAVID, Fred R. (2003)<sup>58</sup>.</p>	<p>X1= Fortalecimiento de capacidades (talento humano)</p> <p>X2= Planificación estratégica</p> <p>X3=Modelo de gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de Capacitación</li> <li>• Programas de entrenamiento</li> <li>• Desarrollo de competencias</li> <li>• Proceso de Planeamiento estratégico</li> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Valores</li> <li>• Diseño Organizacional</li> <li>• Instrumentos de Gestión</li> </ul>

<sup>58</sup> DAVID, Fred R. (2003) "Conceptos de Administración Estratégica". Editorial PEARSON – Prentice Hall, Novena Edición. Naucalpan de Juárez. Edo de México, p. 5.

<p><b>Eficiencia de Gestión</b></p>	<p><b>Variable Dependiente (Y):</b></p> <p>De modo general, en la actualidad se acepta que las funciones básicas del administrador son la planeación, la organización, la dirección, y el control. El desempeño de estas cuatro funciones básicas (planear organizar, dirigir controlar) constituyen el denominado proceso administrativo que reflejan la eficiencia de gestión institucional. La secuencia de las funciones del administrador constituye el ciclo del administrador. A medida que se repita el ciclo administrativo, permite la corrección deberán introducirse en el ciclo siguiente, y así sucesivamente</p> <p>CHIAVENATO, I (2006).<sup>59</sup></p>	<p>Y1 = Capital Intelectual</p> <p>Y2 = Ámbito Gerencial</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital humano</li> <li>• Capital estructural</li> <li>• Capital relacional</li>   <li>• Alta Dirección</li> <li>• Gerencia de Área</li> <li>• Gerencia de Proyectos</li> </ul>
-------------------------------------	---	--	--

<sup>59</sup> CHIAVENATO, I. (2006) "Introducción a la Teoría General de la Administración". Editorial Mc Graw Hill Interamericana, Séptima Edición. Delegación Cuajimalpa, México D.F., pp. 142-143.

**2.4.3.1 Operacionalización de las Variables:**

**X = ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

**Dimensiones**

X1= Fortalecimiento de capacidades (talento humano)

X2= Planificación estratégica

X3=Modelo de gestión

**Indicadores:**

- Programas de Capacitación
- Programas de entrenamiento
- Desarrollo de competencias
  
- Proceso de Planeamiento estratégico
- Misión
- Visión
- Valores
  
- Diseño Organizacional
- Instrumentos de Gestión

**Y = EFICIENCIA DE GESTIÓN**

**Dimensiones**

Y1 = Capital Intelectual

Y2 = Ámbito Gerencial

**Indicadores:**

- Capital humano
- Capital estructural
- Capital relacional
  
- Alta Dirección
- Gerencia de Área
- Gerencia de Proyectos

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 ÁMBITO DE ESTUDIO**

En la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013.

#### **3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Es una investigación aplicada a la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013, es en razón a que se utilizó conocimientos existentes en la ciencia administrativa. Este tipo de investigación tuvo por objetivo resolver los problemas planteados en la investigación para satisfacer las necesidades laborales, de gestión, de la profesión, la sociedad y la ciencia en concordancia con la justificación detallada en el proyecto de investigación científica. Se estudió hechos o fenómenos de posible utilidad práctica en el campo administrativo. Esta utiliza conocimientos obtenidos en investigaciones básicas detalladas en las referencias bibliográficas, pero no se limita a utilizar estos conocimientos, sino buscó otros nuevos en administración estratégica y determinar sus posibles aplicaciones prácticas dejando atrás la administración tradicional que se realiza en el ámbito de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica. En la investigación básica y aplicada se utilizó el método científico para obtener nuevos conocimientos (Datos, hipótesis, teorías, técnicas, etc.).

### 3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Por el nivel de investigación, se determinó que es una investigación descriptivo – explicativo, debido a que en primer lugar, se describe la forma como se presenta la administración estratégica y luego se explica si esta variable mencionada es un factor de eficiencia de gestión en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica. En el nivel descriptivo se describió situaciones y eventos que nos dice cómo es y se manifiesta la administración estratégica frente a la eficiencia de la gestión. Buscamos especificar las características o propiedades importantes de los trabajadores y usuarios sometidos a análisis. Consistió en medir y evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. La investigación descriptiva, midió de manera independiente, los conceptos o variables. Se centró en medir con la mayor precisión posible. En este nivel las predicciones fueron teóricas. En suma, en la investigación descriptiva, se determinó y definió previamente las variables, planteamos hipótesis y diseñamos la muestra representativa. Formó parte de esta la elaboración de diagnósticos. En el nivel explicativo Consistió en determinar las causas de los fenómenos físicos o sociales con respecto a la administración estratégica. Aquí nos centramos en explicar por qué es un factor de eficiencia de gestión y en qué condiciones se da este o porqué las variables inciden (causa-efecto).

### 3.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Los principales métodos que se utilizaron fueron: Análisis – Síntesis, Inductivo – Deductivo y específicamente en la investigación fueron el descriptivo, comparativo y estadístico. El método descriptivo que utilizamos, consiste en describir la presentación de la aplicación de la Administración Estratégica a los Trabajadores y usuarios de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica. El método comparativo tuvo por finalidad descubrir las conexiones internas y externas que existen entre los trabajadores y usuarios de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013. Su aplicación fue a través de la

contrastación (consistió en establecer la semejanza o diferencia que existe entre los objetos de la realidad conforme a una relación determinada. Este método no solo se redujo al análisis sino fue una operación sintética que contribuyó a realizar la discusión y las conclusiones. El método estadístico contribuyó a utilizar la estadística descriptiva que nos permitió ordenar, tabular, analizar e interpretar los datos y la estadística inferencial que nos permitió realizar la prueba de hipótesis (chi cuadrado).

**3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Se tomó a la población o sea a los trabajadores y usuarios de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica (Gn) y se determinó el uso de la variable experimental (X = Aplicación de la Administración Estratégica). Se aplicó el postest que consiste en la realización de la entrevista y la aplicación del cuestionario (On). El diseño fué:

**Gn      X      On**

**Diseño Específico**

**G1      X      O1**

**Trabajadores:**

Entrada	X1	N (20)-----n(20)
Proceso	X2	N (20)-----n(20)
Salida	X3	N (20)-----n(20)

**G2      X      O2**

**Usuarios:**

Entrada	X1	N (120)-----n(120)
Proceso	X2	N (120)-----n(120)
Salida	X3	N (120)-----n(120)

**Donde:**

- G1** = Trabajadores de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica
- G2** = Usuarios de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica
- X** = Aplicación de la Administración Estratégica.
- O1** = Medición realizada mediante la Entrevista y el Cuestionario (post prueba).
- O2** = Medición realizada mediante la Entrevista y el Cuestionario (post prueba).

**Universo**

El universo de nuestra investigación ha estado conformado por todos los trabajadores y usuarios de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica de Huancavelica.

**3.6. POBLACIÓN DE MUESTRA Y MUESTREO**

**Población**

El universo poblacional está conformado por 20 personas trabajadores y 120 usuarios permanentemente de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica que tienen las características susceptibles a ser estudiadas, descansando en el principio de que las partes representan al todo y por tal son las características que definen a la población de la cual fue extraída.

**Muestra**

De acuerdo a la cantidad de la población la muestra fue igual a la misma cantidad porque no se utilizó ninguna técnica aleatoria para la selección de los 20 trabajadores y 120 usuarios de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica dado que se trabajó con todo el universo, así mismo con la población elegida.

<b>PROBLACION</b>		<b>MUESTRA</b>
Trabajadores M = 20	=	N = 20
Usuarios M = 120	=	N = 120
		<b>M=N</b>

**3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
<p><b>Análisis de documentos bibliográficos (fichas),</b> revisamos y utilizamos bibliografía especializada para el soporte del desarrollo del presente proyecto de investigación. Por la cual, recurrimos a las diferentes bibliotecas de las Universidades del país y utilizamos bibliografía electrónica a través de INTERNET para acceder a base de datos para revisar y consultar los papers de investigación.</p> <p><b>Análisis de Documentos de Gestión,</b> se consideró para contrastar con la realidad y otros instrumentos lográndose un diagnóstico razonable.</p>	<p><b>Guías de revisión bibliográfica</b></p>
<p><b>Entrevistas,</b> se aplicó cuestionarios pre establecidos a los 20 trabajadores y a 120 usuarios de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica</p>	<p><b>Guía de entrevista</b></p>
<p><b>Encuestas,</b> se aplicó cuestionarios pre establecidos a los 20 trabajadores y a 120 usuarios de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica.</p>	<p><b>Cuestionario</b></p>
<p><b>Observación,</b> se realizó durante el proceso de investigación en las actividades de aplicación en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica</p>	<p><b>Guía de observación</b></p>

### **3.8 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Obtuvimos, datos, casos y observaciones a través de la lectura sistemática de las fuentes primarias (contacto directo) con los trabajadores y usuarios de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica. Además utilizamos las fuentes secundarias (libros) elegidas por medio de:

- Fichas varias como bibliográficas, mixtas, de resumen, de opinión, etc.
- Trabajo de campo considerando las guías entrevistas, cuestionario y observación con aplicación de la estadística.
- Hechos normativos, casos y experiencias, ideas y planteamientos personales considerando otros proyectos que ya tienen funcionamiento.

Finalmente complementamos con las fuentes terciarias (revistas especializadas y afines).

Se tomó a la población o sea a los trabajadores y usuarios de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica y se determinó el uso de la variable experimental (aplicación de la Administración Estratégica). Se aplicó la post prueba (consiste en la realización de la entrevista y la aplicación del cuestionario) a los 20 trabajadores y a los 120 usuarios. Se utilizó la estadística descriptiva e inferencial complementado con el uso de Microsoft Excel para realizar las tablas y gráficos que se analizaron e interpretaron.

### **3.9 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

Se realizó un análisis interpretativo de los resultados estadísticos basándonos en el método inductivo-deductivo, empleando un análisis estadístico en base a las tablas y gráficos y sobre todo en base al software utilizando de SSPS.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

##### 4.1.1 Trabajadores de la DC-DRTC - Huancavelica

Presentamos los resultados estadísticos de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011.2013. Algunos de los trabajadores entrevistados y encuestados fueron el personal directivo y operativo que comprendió los órganos de Staff, línea y operativo.

##### 4.1.1.1 CAPACITACIÓN LABORAL EN EL ÁREA

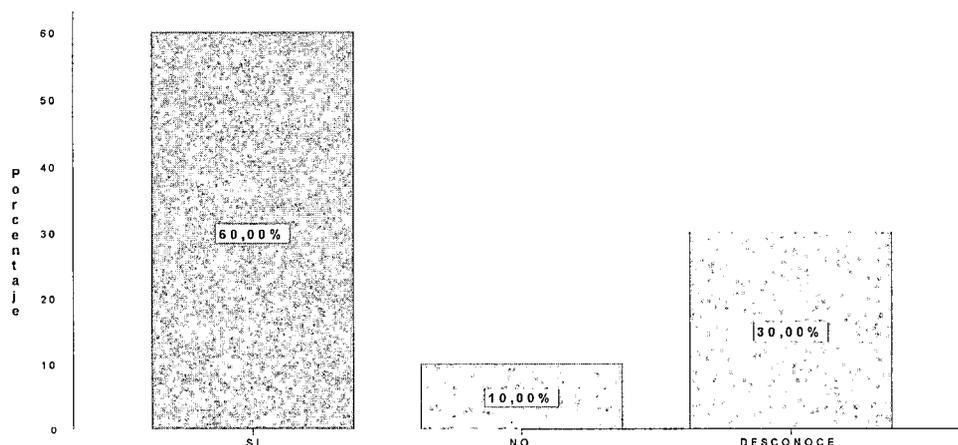
**Pregunta N° 01:** ¿Usted esta preparado en la función que desempeña dentro de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica?

#### PREPARACIÓN EN LA FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA

TABLA N° 01

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	12	60.0	60.0	60.0
	NO	2	10.0	10.0	70.0
	DESCONOCE	6	30.0	30.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

GRÁFICO N° 01



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de Resultados Estadísticos:**

El Gráfico N° 01 presenta la preparación del trabajador en la función que desempeña en las oficinas que correspondan de la Dirección de Circulación de la DRTC. Apreciamos que 12(60%) de los trabajadores de la DC-DRTC manifiestan que si están preparados en la función que desempeñan, 6(30%) desconocen y sólo 2(10%) opinan que no están preparados en la función que desempeña. Lo que indica, que la mayoría de los trabajadores opinan que están preparados en la función que desempeñan, lo cual, es un indicador que pueden estar preparados en la función que desempeñan pero que no están exigiéndose al 100% de su rendimiento. Esto no concuerda con lo que afirman pues, los resultados funcionales son deficientes.

**CAPACITACIÓN LABORAL EN EL ÁREA**

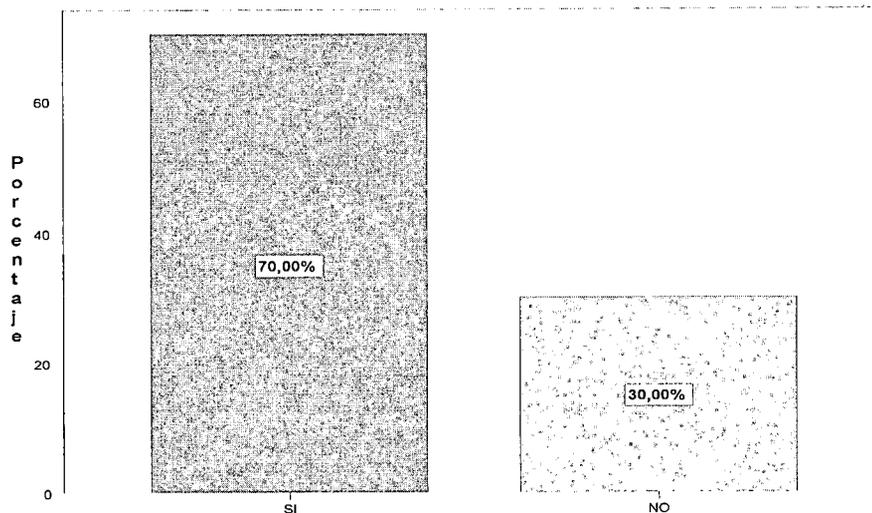
**Pregunta N° 02:** ¿La falta de Capacitación en Administración Estratégica es un factor que dificulta la gestión en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica?

**CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

TABLA N° 02

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	14	70.0	70.0	70.0
	NO	6	30.0	30.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

GRAFICO N° 02



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de Resultados Estadísticos:**

El Gráfico N° 02 presenta la opinión de los trabajadores de la DC-DRTC acerca de que la falta de capacitación en administración estratégica es un factor que dificulta la gestión. Apreciamos que 14(70%) precisan que si dificulta y un 6(30%) manifiestan lo contrario. Lo que indica, que la mayoría de los trabajadores opinan que la falta de capacitación en administración estratégica dificulta la gestión en la DC-DRTC. Por lo que, debe realizarse las capacitaciones en administración estratégica.

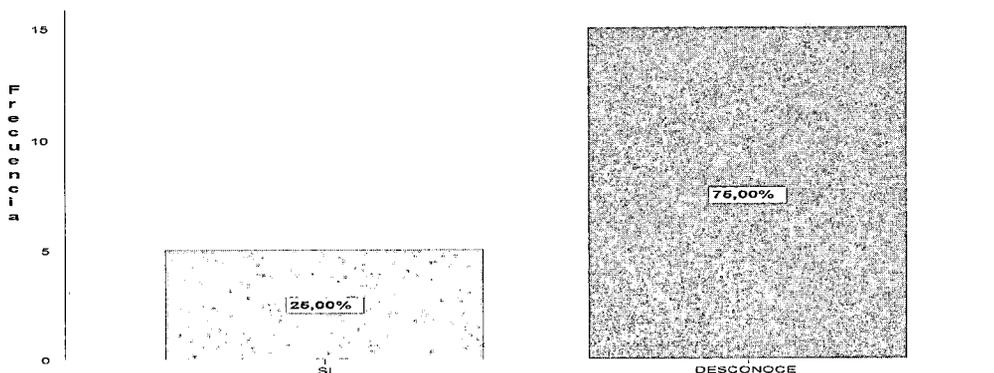
**CAPACITACIÓN LABORAL EN EL ÁREA**

**Pregunta N° 03:** ¿Usted retribuyó con esta capacitación al logro de los objetivos institucionales?

**RETROALIMENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**  
 TABLA N° 03

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	5	25.0	25.0	25.0
	DESCONOCE	15	75.0	75.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

GRAFICO N° 03



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de Resultados Estadísticos:**

El Gráfico N° 03 presenta la retribución de la capacitación asistida en administración estratégica al que respondieron que si 1(25%) y 3(75%) desconoce. Esto nos indica que no están retribuyendo o retroalimentando los conocimientos adquiridos de AE, que influye negativamente para que toda la organización se comprometa. Eso debe ser superado con una capacitación global a todo el personal que labora en la DC-DRTC para un compromiso uniforme que permita la aplicación de la AE. Por otro lado, la institución debe promover la capacitación a sus trabajadores y no restringir el presupuesto o por situación política la superación del personal que será en bien de su institución.

**4.1.1.2 DESARROLLO DE PROGRAMAS DE FORTALECIMIENTO**

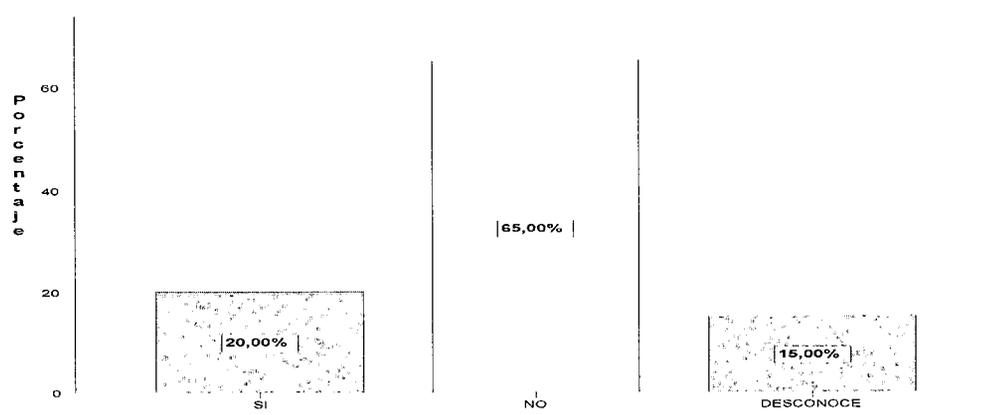
**Pregunta N° 04:** ¿En los dos últimos años participó en programas de entrenamiento referente a la Administración Estratégica?

**PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

TABLA N° 04

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	4	20.0	20.0	20.0
	NO	13	65.0	65.0	85.0
	DESCONOCE	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

GRAFICO N° 04



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de Resultados Estadísticos:**

El Gráfico N° 04 presenta la participación en programas de entrenamiento en administración estratégica por parte de los trabajadores de la DC-DRTC. Apreciamos que 13(65%) de los trabajadores de la DC-DRTC manifiestan que no, desconocen al respecto el 3(15%) y respondieron que si 4(20%). Lo que indica, que la mayoría del personal desconoce como se realiza y cual es el proceso y como debe participar. La fortaleza es que los pocos que participaron deben realizar la retroalimentación respectiva para difundir las bondades y beneficios de su implantación para la institución. Deben estar preparados al entorno y actualmente no lo están, o sea están sin direccionamiento estratégico ni tienen posibles escenarios que apunten a conseguir su visión. Esto se corrobora que la mayoría no estarán entrenados pero que si tienen la voluntad para el cambio y desean su implantación.

**DESARROLLO DE PROGRAMAS DE FORTALECIMIENTO**

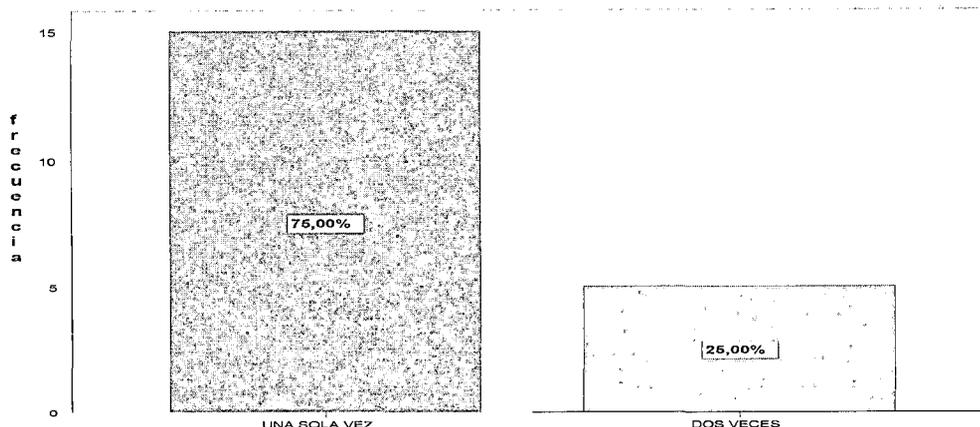
**Pregunta N° 05:** ¿Con qué frecuencia lo hizo en el año?

**VECES QUE PARTICIPÓ EN PROGRAMAS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

TABLA N° 05

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	UNA SOLA VEZ	15	75.0	75.0	75.0
	DOS VECES	5	25.0	25.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

GRAFICO N° 05



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de Resultados Estadísticos:**

El Gráfico N° 05 presenta las veces en que el personal de la DC-DRTC participo en programas de entrenamiento en administración estratégica. Apreciamos de los cuatro trabajadores que participaron el 3(75%) de los trabajadores de la DC-DRTC manifiestan que participaron una sola vez y 1(25%) dos veces. Lo que indica, que la participación no es suficiente y que inmediatamente se debe capacitar a todo el personal para actuar organizacionalmente e implantar la administración estratégica en la DC-DRTC.

**DESARROLLO DE PROGRAMAS DE FORTALECIMIENTO**

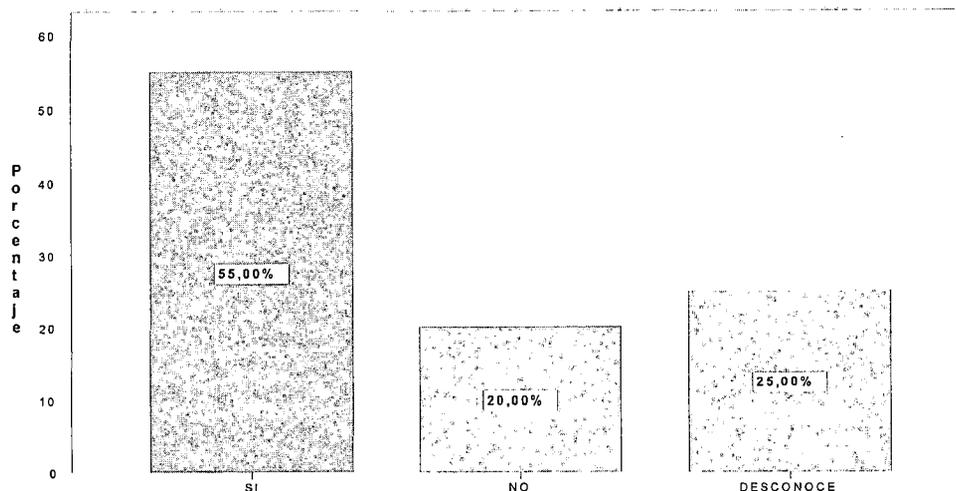
**Pregunta N° 06:** ¿Se desarrollan capacitaciones en programas de fortalecimiento para los trabajadores de la Dirección de Circulación en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica?

**DESARROLLO DE PROGRAMAS DE FORTALECIMIENTO PARA LOS TRABAJADORES**

TABLA N° 06

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	11	55.0	55.0	55.0
	NO	4	20.0	20.0	75.0
	DESCONOCE	5	25.0	25.0	100.0
	<b>Total</b>	20	100.0	100.0	

GRAFICO N° 06



Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación de Resultados Estadísticos:

El Gráfico N° 06 presenta la opinión de los trabajadores de la DC-DRTC acerca de que si se desarrollan programas de fortalecimiento para ellos. Apreciamos que 11(55%) precisan que si, un 4(20%) manifiestan lo contrario y un 5(25%) desconocen al respecto. Lo que indica, que la mayoría de los trabajadores afirman que si se desarrollan programas de fortalecimiento para ellos. Se debe comunicar y motivar a todos los trabajadores para que participen en dichos programas.

### DESARROLLO DE PROGRAMAS DE FORTALECIMIENTO

**Pregunta N° 07:** ¿Con cuál de las alternativas se quedaría usted para que en el futuro la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica realice una buena gestión?

#### ALTERNATIVAS PARA LA GESTIÓN FUTURA

TABLA N° 07

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ELABOREN INSTRUMENTOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	5	25.0	25.0	35.0
REALICEN BUEN DISEÑO ORGANIZACIONAL	11	55.0	55.0	90.0
TENGAN BUENA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	2	10.0	10.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

GRAFICO N° 07



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de Resultados Estadísticos:**

El Gráfico N° 07 presenta las alternativas de gestión futura que considera cada trabajador para realizar una buena gestión en la Dirección de Circulación de la DRTC. Apreciamos que 11(55%) precisan que se debe realizar un buen diseño organizacional, seguido de la elaboración actualizada de los instrumentos de gestión administrativa con un 5(25%). Lo que indica, que la mayoría de los trabajadores opinan que se debe realizar un rediseño organizacional en la DC-DRTC. Llama la atención que ninguno (0%) prefiere que se capacite al personal. Lo cual, consideramos preocupante pues a través de la capacitación se adecuaran a las nuevas tendencias del entorno e interactuar con ella y si no se da se seguirá con el ostracismo, conformismo y las actividades rutinarias.

**4.1.1.3 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

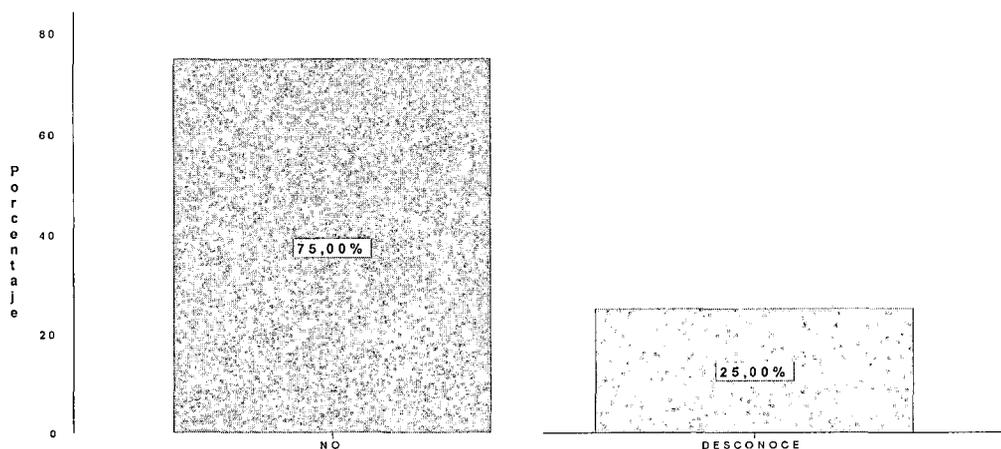
**Pregunta N° 08** ¿La actual administración procura adelantarse a los cambios del entorno, diseña planes y Estructuras flexibles para su comunidad?

**ADELANTO A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO**

TABLA N° 08

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	15	75.0	75.0	75.0
	DESCONOCE	5	25.0	25.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

GRAFICO N° 08



Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación de Resultados Estadísticos:

El Gráfico N° 08 presenta si la DC-DRTC se adelanta a los cambios del entorno, diseña planes y estructuras para su comunidad. Apreciamos que 15(75%) de los trabajadores de la DC-DRTC manifiestan que no, desconocen al respecto el 5(25%) ninguno afirman al respecto que si. Lo que indica, que la gestión es tradicional y del momento y no se anticipan al entorno incierto para optimizar la administración, ni mucho menos diseñan planes y estructuras para su comunidad con una visión estratégica. Deben estar preparados al entorno y actualmente no lo están, o sea están sin direccionamiento estratégico ni tienen posibles escenarios que apunten a conseguir su visión.

### PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

**Pregunta N° 09:** ¿Considera Ud. que la Administración Estratégica es uno de los factores clave para el logro de los objetivos institucionales?

### ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

TABLA N° 09

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	14	70.0	70.0	70.0
	NO	3	15.0	15.0	85.0
	DESCONOCE	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

GRAFICO N° 09



Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación de Resultados Estadísticos:

El Gráfico N° 09 presenta a la Administración Estratégica como factor clave para el logro de los objetivos de la DC-DRTC. Apreciamos que 14(70%) afirman que si, el 3(15%) afirman al respecto que no y el 3(15%) opinan que desconocen al respecto. Lo que indica, que la mayoría de los trabajadores opinan que la administración estratégica es clave para el logro de los objetivos institucionales esto es el reflejo en la institución que las nuevas tendencias del entorno exigen que las organizaciones se anticipen y adapte a las situaciones presentadas. El personal tiene conciencia para implementar la AE esto favorece a la institución pero eso no es todo ya que influyen diferentes factores que necesitan superarse como son el trabajo en equipo, una cultura organizacional, la visión, la misión etc.

### PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

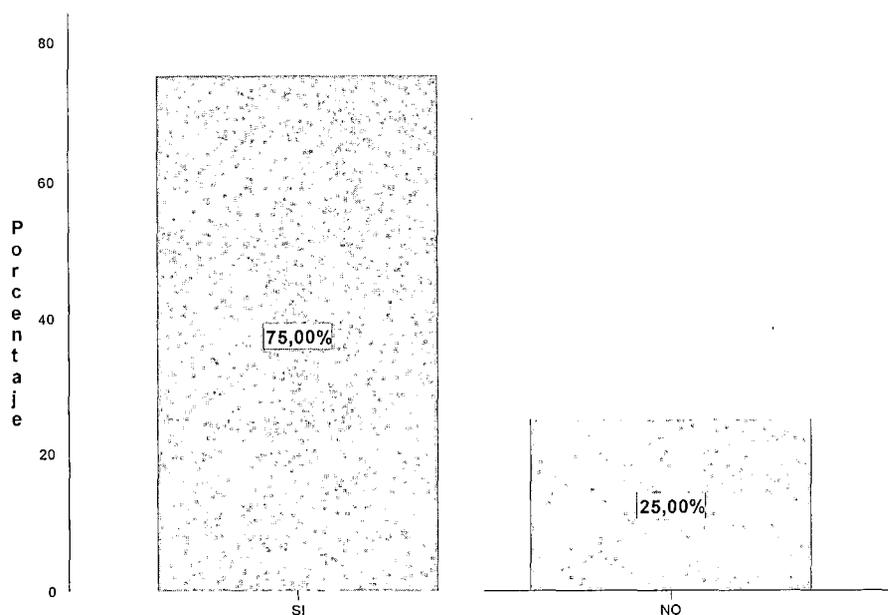
**Pregunta N° 10:** ¿Considera que debe aplicarse la Administración Estratégica en la Gestión de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones?

#### APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

TABLA N° 10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	15	75.0	75.0	75.0
	NO	5	25.0	25.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

GRAFICO N° 10



Fuente: Elaboración propia.

#### Interpretación de Resultados Estadísticos:

El Gráfico N° 10 presenta la opinión de los trabajadores de la DC-DRTC acerca de que debe aplicarse la capacitación en administración estratégica. Apreciamos que 15(75%) precisan que si y un 5(25%) manifiestan lo contrario. Lo que indica, que la mayoría de los trabajadores de la DC-DRTC están de acuerdo que se les capacite en administración estratégica.

#### PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

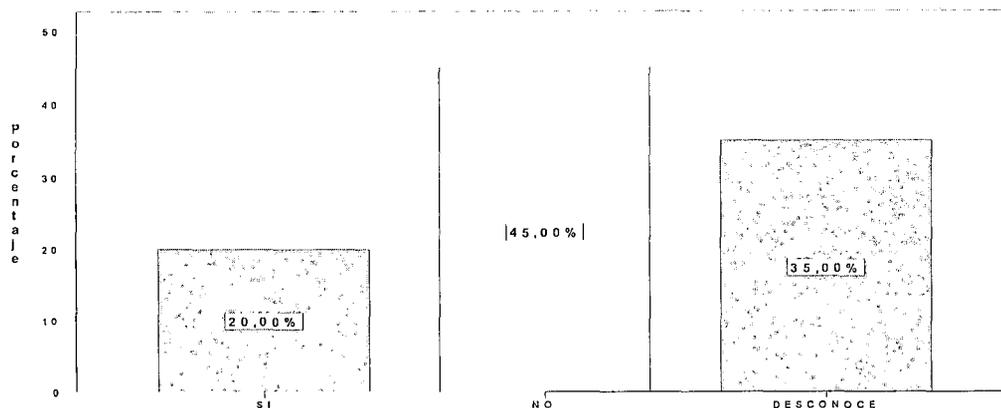
**Pregunta N° 11:** ¿Se cumple con el logro del Plan Estratégico Institucional al finalizar cada gestión?

#### LOGRO DEL PLAN ESTRATÉGICO AL FINALIZAR CADA GESTIÓN

TABLA N° 11

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	4	20.0	20.0	20.0
	NO	9	45.0	45.0	65.0
	DESCONOCE	7	35.0	35.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

GRAFICO N° 11



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de Resultados Estadísticos:**

El Gráfico N° 11 presenta los logros del plan estratégico al finalizar cada gestión en la Dirección de Circulación de la DRTC. Apreciamos que 4(20%) de los trabajadores de la Dirección de Circulación de la DRTC manifiestan que si, y 9(45%) manifiestan que no y un 7(35%) desconocen. Lo que indica, que la mayoría de los trabajadores opinan que no se cumple con lo planificado en el plan estratégico. Es un indicador que se carece de capacidad de gestión por parte de los directivos y menos aún que un gran porcentaje desconocen su cumplimiento, hecho que implica que no se difunde lo planificado o no hay compromiso de trabajo en equipo por parte de los trabajadores.

**4.1.1.4 DISEÑO ORGANIZACIONAL**

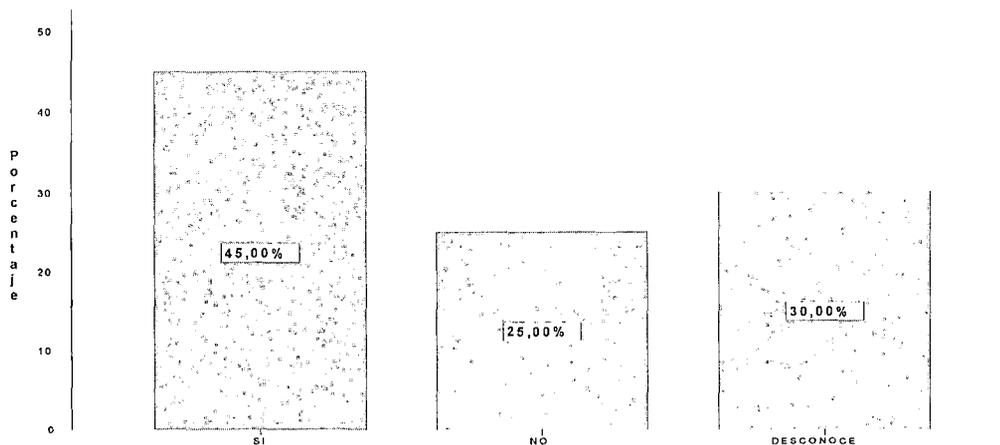
**Pregunta N° 12:** ¿La Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones tiene diseñado una política y estrategia de desarrollo para ser más eficiente y eficaz la gestión?

**DISEÑO DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO**

TABLA N° 12

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	9	45.0	45.0	45.0
	NO	5	25.0	25.0	70.0
	DESCONOCE	6	30.0	30.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

GRAFICO N° 12



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de Resultados Estadísticos:**

El Gráfico N° 12 presenta si la Dirección de Circulación de la DRTC tiene diseñado una política de estrategia y desarrollo. Apreciamos que 9(45%) de los trabajadores de la DC-DRTC manifiestan que si tiene diseñado la DC-DRTC su política de estrategia y desarrollo, 7(35%) desconocen y sólo 5(25%) opinan que no tiene. Lo que indica, que la mayoría de los trabajadores opinan que tiene diseñado una política de estrategia y desarrollo pero esta no está activada y sólo está figurativamente, esto se corroboró con los que documentos de gestión, además se percibe que no está totalmente difundida en la DC-DRTC y nadie le da la importancia del caso para que promueva una gestión eficiente.

**DISEÑO ORGANIZACIONAL**

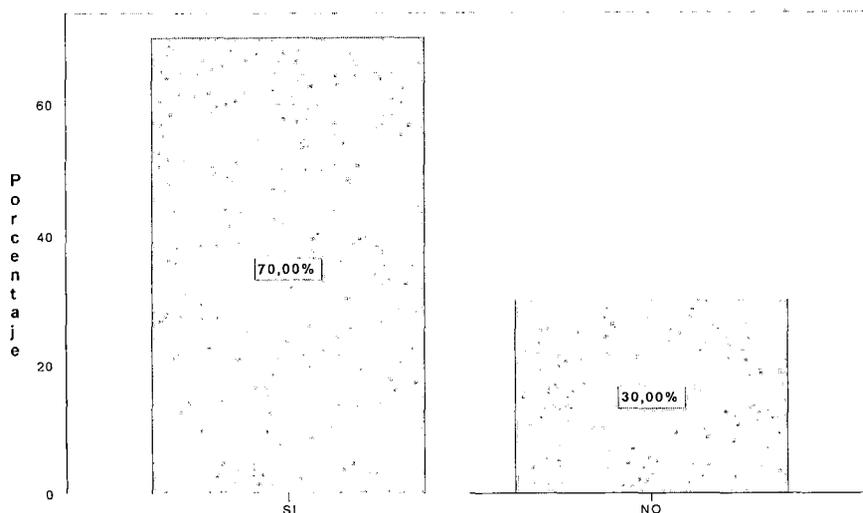
**Pregunta N° 13:** ¿Estaría de acuerdo en que se implante un nuevo diseño organizacional de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica?

**IMPLANTACIÓN DE UN NUEVO DISEÑO ORGANIZACIONAL**

TABLA N° 13

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	14	70.0	70.0	70.0
	NO	6	30.0	30.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

GRAFICO N° 13



Fuente: Elaboración propia.

#### Interpretación de Resultados Estadísticos:

El Gráfico N° 13 presenta la aceptación de los trabajadores de la Dirección de Circulación de la DRTC acerca de que se implante un nuevo diseño organizacional en su institución. Apreciamos que 14(70%) precisan que si están de acuerdo y un (30%) manifiestan lo contrario. Lo que indica, que existe anuencia de la mayoría de los trabajadores para que se implante un nuevo diseño organizacional en su institución. Por lo que la Dirección de Circulación de la DRTC para adaptarse al entorno debe contar con un nuevo diseño organizacional que le permita soportar las exigencias del entorno y con una proyección al mediano o largo plazo.

#### 4.1.1.5 GESTIÓN INSTITUCIONAL

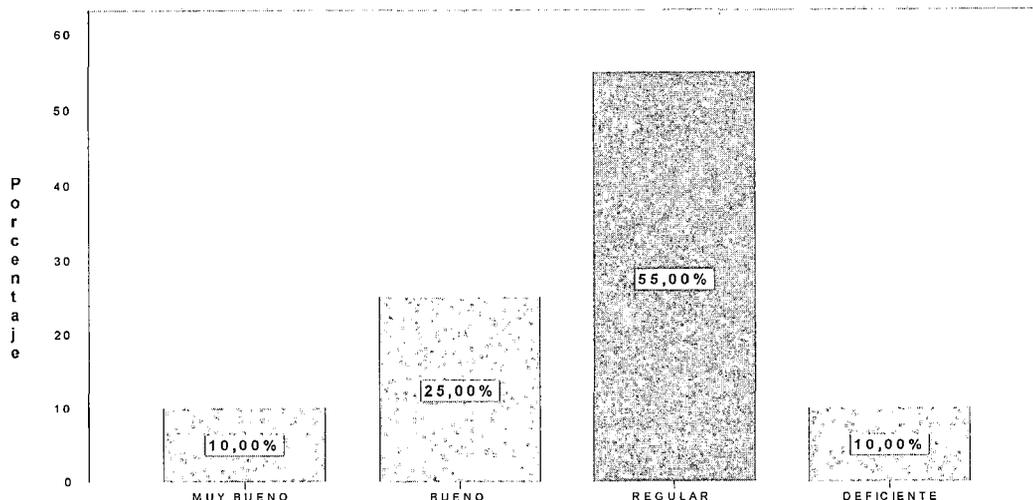
**Pregunta N° 14:** Según su opinión: ¿Cómo calificaría la actual gestión?

#### CALIFICACIÓN DE LA ACTUAL GESTIÓN

TABLA N° 14

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUY BUENO	2	10.0	10.0	10.0
	BUENO	5	25.0	25.0	35.0
	REGULAR	11	55.0	55.0	90.0
	DEFICIENTE	2	10.0	10.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

TABLA N° 14



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de Resultados Estadísticos:**

El Gráfico N° 14 presenta la calificación de la actual gestión de la Dirección de Circulación de la DRTC. Apreciamos que 11(55%) califican de regular la gestión, bueno 5(25%) y muy bueno 2(10%). Lo que indica, que la mayoría de los trabajadores opinan de regular la actual gestión es alentador pero no determinante dado que, se debe llegar a la excelencia de gestión por parte de los directivos de la DRTC buscando el trabajo en equipo y el compromiso decidido de mejorar la gestión de cada uno de sus trabajadores, directivos y público usuario.

**GESTIÓN INSTITUCIONAL**

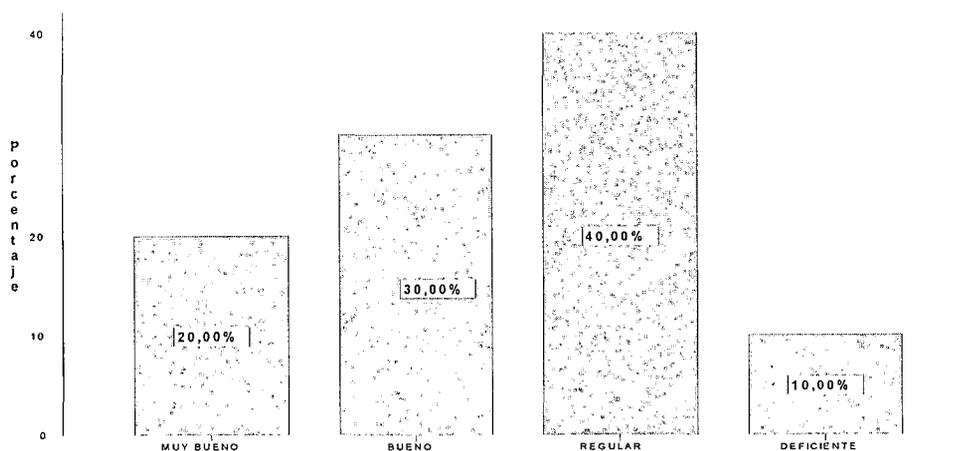
**Pregunta N° 15:** ¿Cómo considera su desempeño laboral en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Hvca?

**DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL**

TABLA N° 15

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUY BUENO	4	20.0	20.0	20.0
	BUENO	6	30.0	30.0	50.0
	REGULAR	8	40.0	40.0	90.0
	DEFICIENTE	2	10.0	10.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

GRAFICO N° 15



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de Resultados Estadísticos:**

El Gráfico N° 15 presenta el desempeño laboral del personal que trabaja en Dirección de Circulación de la DRTC. Apreciamos que 8(40%) de los trabajadores de la DC-DRTC manifiesta que su desempeño laboral es regular y sólo el 4(20%) opina que es muy bueno. Lo que indica, que la mayoría de los trabajadores opinan que su desempeño laboral es regular, lo cual, es un indicador para implementar políticas de administración estratégica y un programa de evaluación del desempeño y rendimiento real de sus labores. Esto se genera por las diversas restricciones de orden funcional y laboral del trabajador.

**GESTIÓN INSTITUCIONAL**

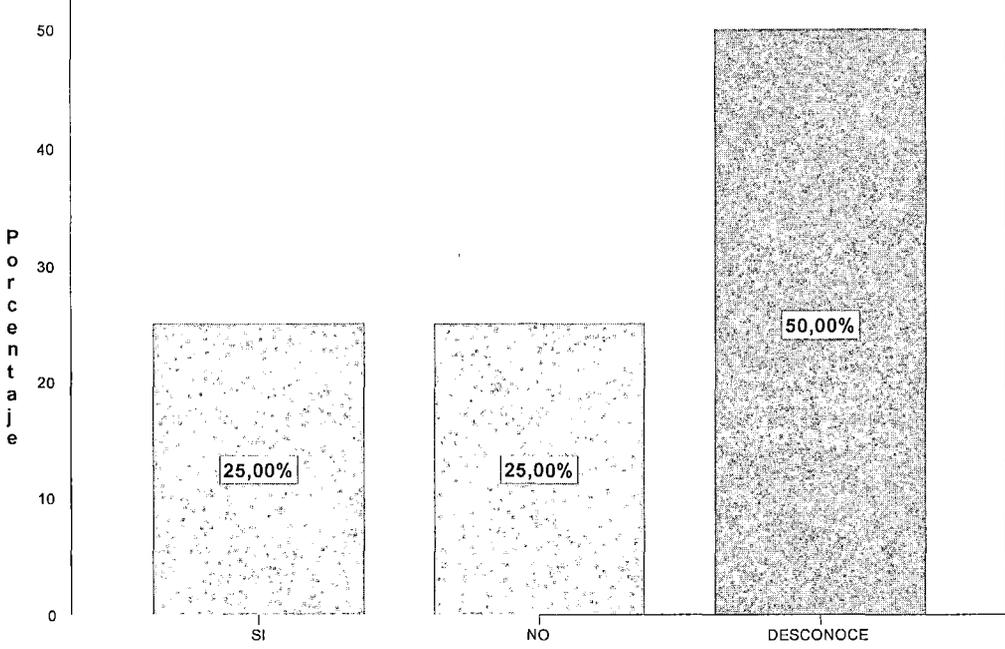
**Pregunta N° 16:** ¿La Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones hace uso óptimo de los Recursos Humanos y Financieros?

**OPTIMIZAN SUS RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS**

TABLA N° 16

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	5	25.0	25.0	25.0
	NO	5	25.0	25.0	50.0
	DESCONOCE	10	50.0	50.0	100.0
	<b>Total</b>	20	100.0	100.0	

GRAFICO N° 16



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de Resultados Estadísticos:**

El Gráfico N° 16 presenta el uso óptimo que hace la DC-DRTC de los recursos humanos y financieros. Apreciamos que 10(50%) de los trabajadores de la DC-DRTC manifiestan que desconocen del uso óptimo de los recursos humanos y financieros que realiza la DC-DRTC, 5(25%) afirman al respecto que si el 5(25%) opinan al respecto que no. Lo que indica, que la mayoría de los trabajadores opinan que desconocen esto es que la gestión no se difunde ni mucho menos se compromete e involucra al personal ni mucho menos se optimizan los recursos con que cuenta, lo cual, es un indicador para modernizar la DC-DRTC rediseñar la gestión y trabajar en equipo, optimizando los recursos bajo una administración estratégica.

**GESTIÓN INSTITUCIONAL**

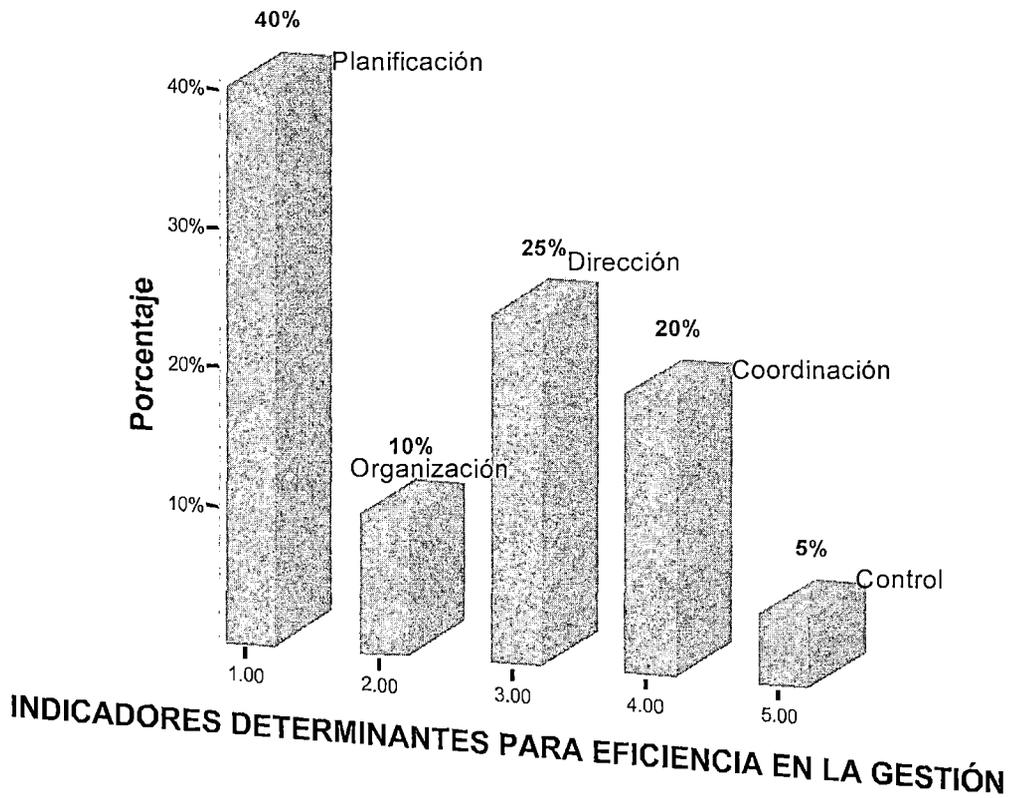
**Pregunta N° 17:** ¿Qué indicador y/o indicadores considera usted que es determinante para la eficiencia en la gestión? Priorice del 5 al 1 en función a la importancia.

## INDICADORES DETERMINANTES PARA LOGRAR EFICIENCIA EN LA GESTIÓN

TABLA N° 17

			PRIORIZACION ORDEN DE IMPORTANCIA					Total	
			1	2	3	4	5		
<b>INDICADORES DETERMINANTES PARA EFICIENCIA EN LA GESTION</b>	Planificación	Recuento	0	0	0	0	8	8	
		% del total	.0%	.0%	.0%	.0%	40.0%	40.0%	
	Dirección	Recuento	0	0	5	0	0	5	
		% del total	.0%	.0%	25.0%	.0%	.0%	25.0%	
	Coordinación	Recuento	0	4	0	2	0	6	
		% del total	.0%	20.0%	.0%	10.0%	.0%	30.0%	
	Control	Recuento	1	0	0	0	0	1	
		% del total	5.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	5.0%	
	<b>Total</b>		Recuento	1	4	5	2	8	20
			% del total	5.0%	20.0%	25.0%	10.0%	40.0%	100.0%

GRAFICO N° 17



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de Resultados Estadísticos:**

El Gráfico N° 17 presenta los indicadores determinantes para eficiencia en la gestión de la Dirección de Circulación de la DRTC. Apreciamos como indicador determinante a la planificación 8(40%) con una calificación prioritaria de 1 por parte de los trabajadores de la DC-DRTC Se observa que el control tiene una calificación prioritaria de 5 la última con 1(5%). Lo que indica, que la mayoría de los trabajadores opinan que la planificación es importante, especialmente para afrontar la turbulencia del entorno. Por otro lado debe darse bastante importancia también al control ya que esto les permitirá realizar el seguimiento de lo planificado caso contrario, existiría ineficiencia de gestión e incumplimiento de lo planificado.

**GESTIÓN INSTITUCIONAL**

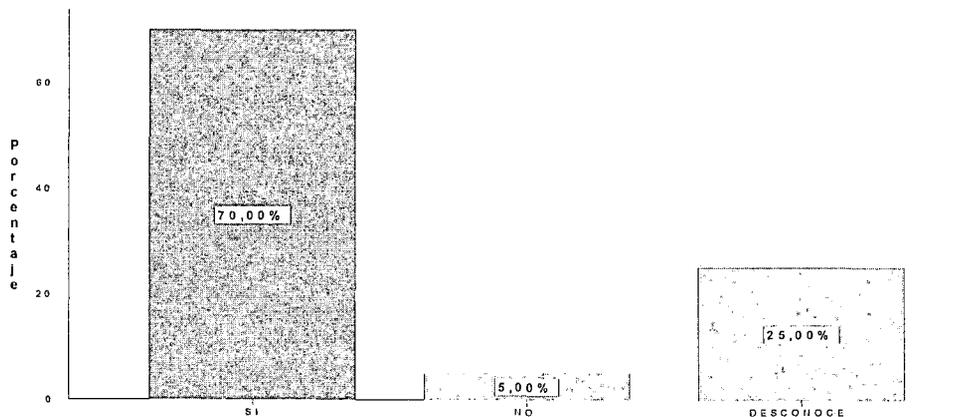
**Pregunta N° 18:** ¿Con la Elaboración del Plan Estratégico se logrará los Objetivos Institucionales?

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

**TABLA N° 18**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	14	70.0	70.0	70.0
	NO	1	5.0	5.0	75.0
	DESCONOCE	5	25.0	25.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

**GRAFICO N° 18**



Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación de Resultados Estadísticos:

El Gráfico N° 18 presenta si se logra los objetivos institucionales de la Dirección de Circulación de la DRTC con la elaboración del plan estratégico. Apreciamos que 14(70%) de los trabajadores de la DC-DRTC manifiestan que si, y 1(5%) manifiestan que no y un 5(25%) desconocen. Lo que indica, que la mayoría de los trabajadores opinan que se elabore el plan estratégico para lograr sus objetivos institucionales. Esto debe ser elaborado en trabajo en equipo donde participen directivos, trabajadores y el público usuario para que exista consenso y aprobación del mismo y direcciona el cumplimiento de los objetivos institucionales.

#### 4.1.1.6 PROCESO DE GESTIÓN

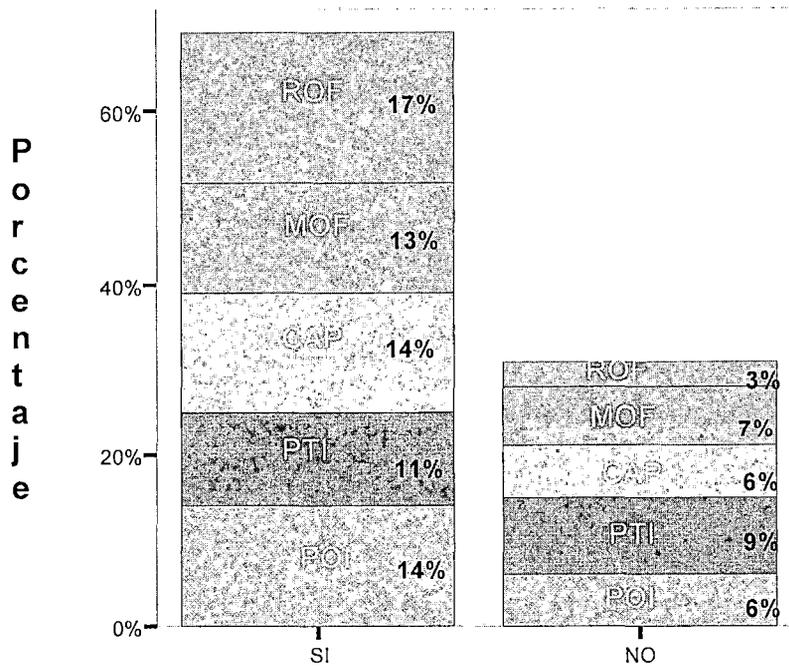
**Pregunta N° 19:** ¿Qué documentos de gestión fueron elaborados en la Dirección Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica?

### ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS DE GESTIÓN

TABLA N° 19

			DOCUMENTO ELABORADO ROF					
			SI		NO		Total	
			Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
	Total	69	69.0%	31	31.0%	100	100.0%	
REGLAMENTO DE ORGANIZACION Y FUNCIONES	ROF	17	85.0%	3	15.0%	20	100.0%	
MANUAL DE ORGANIZACIONES Y FUNCIONES	MOF	13	65.0%	7	35.0%	20	100.0%	
CUADRO DE ASIGNACION PERSONAL	CAP	14	70.0%	6	30.0%	20	100.0%	
	PTI	11	55.0%	9	45.0%	20	100.0%	
PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL	POI	14	70.0%	6	30.0%	20	100.0%	

GRAFICO N° 19



**DOCUMENTOS DE GESTIÓN ELABORADOS**

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de Resultados Estadísticos:**

El Gráfico N° 19 presenta los documentos de gestión que fueron elaborados en la Dirección de Circulación de la DRTC. Apreciamos que la mayoría de los que manifiestan que si tienen elaborados los documentos de gestión de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica. Lo que indica, un alto grado de cumplimiento de contar con los documentos normativos de gestión. La minoría de los trabajadores opina que no tienen elaborados sus documentos de gestión hecho que significa que estos trabajadores desconocen la normatividad interna respecto al manejo y cumplimiento normativo de elaboración de documentos de gestión.

**PROCESO DE GESTIÓN**

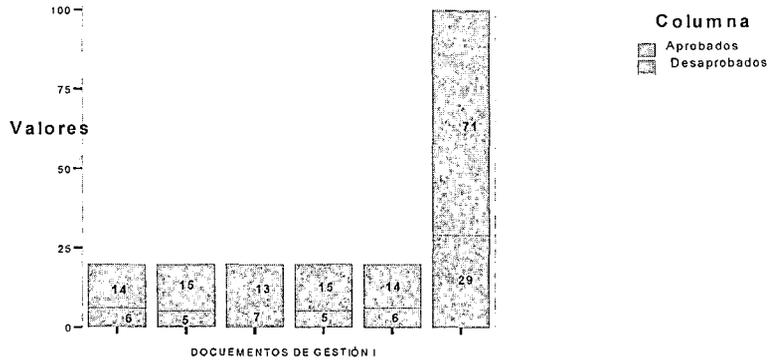
**Pregunta N° 20:** De los documentos de gestión que a continuación se mencionan.  
¿Cuántos fueron aprobados?

### DOCUMENTOS DE GESTIÓN APROBADOS

TABLA N° 20

		DOCUMENTO ELABORADO ROF					
		Aprobados		Desaprobados		Total	
		Recuento	% del N total de fila	Recuento	% del N total de fila	Recuento	% del N total de fila
REGLAMENTO DE ORGANIZACION Y FUNCIONES	ROF	14	70.0%	6	30.0%	20	100.0%
	MOF	15	75.0%	5	25.0%	20	100.0%
	CAP	13	65.0%	7	35.0%	20	100.0%
	PTI	15	75.0%	5	25.0%	20	100.0%
	POI	14	70.0%	6	30.0%	20	100.0%
	Total	71	71.0%	29	29.0%	100	100.0%

GRAFICO N° 20



Fuente: Elaboración propia.

#### Interpretación de Resultados Estadísticos:

El Gráfico N° 20 presenta los documentos de gestión que fueron aprobados en la Dirección de Circulación de la DRTC. Apreciamos que la mayoría de los trabajadores manifiestan que si tienen aprobado los documentos de gestión de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica. Lo que indica, un alto grado de cumplimiento de contar con los documentos normativos de gestión aprobados. La minoría de los trabajadores opina que no tienen aprobados sus documentos de gestión hecho que significa que estos trabajadores desconocen la normatividad interna respecto al manejo y cumplimiento normativo de elaboración de documentos de gestión. Se observa que existe una cantidad razonable de documentos de gestión desaprobados, esto nos indica que no trabajando con eficiencia al elaborar sus documentos de gestión.

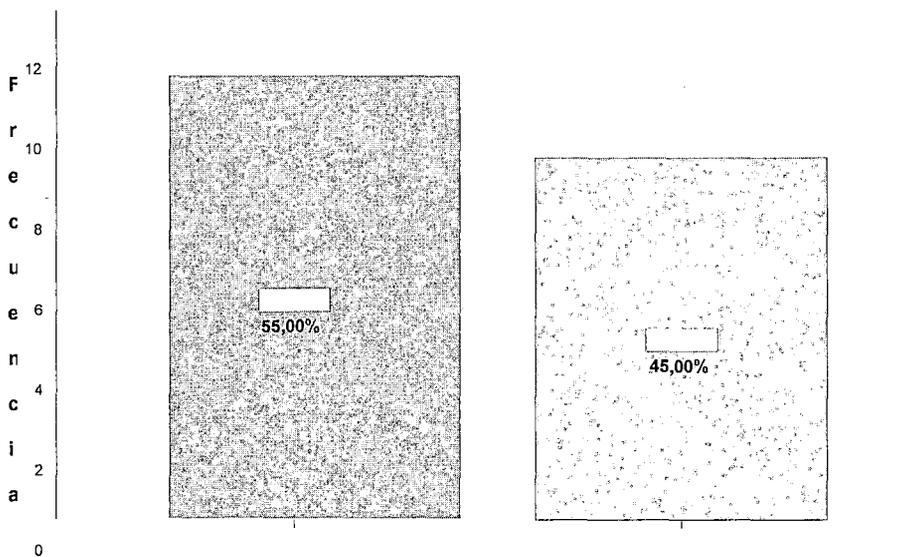
**PROCESO DE GESTIÓN**

**Pregunta N° 21:** ¿Se aplica el planeamiento estratégico en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica?

**SE APLICA EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA DC-DRTC-HUANCAVELICA**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	11	55.0	55.0	55.0
NO	9	45.0	45.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

GRAFICO N° 21



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de Resultados Estadísticos**

El Gráfico N° 21 presenta la opinión de los trabajadores acerca de la aplicación del planeamiento estratégico en su institución. Apreciamos que 11(55%) precisan que sí y un 9(45%) manifiestan lo contrario. Lo que indica, que la mayoría de los trabajadores afirman que sí se aplica adecuadamente el planeamiento estratégico. Pero casi la mitad de ellos afirman lo contrario hecho que pone en alerta o en luz roja para actuar y hacer un trabajo en equipo donde participen todos los trabajadores y nos solo eso sino que exista un compromiso de realizar su cumplimiento y control al respecto tanto de los trabajadores como de los directivos.

**PROCESO DE GESTIÓN**

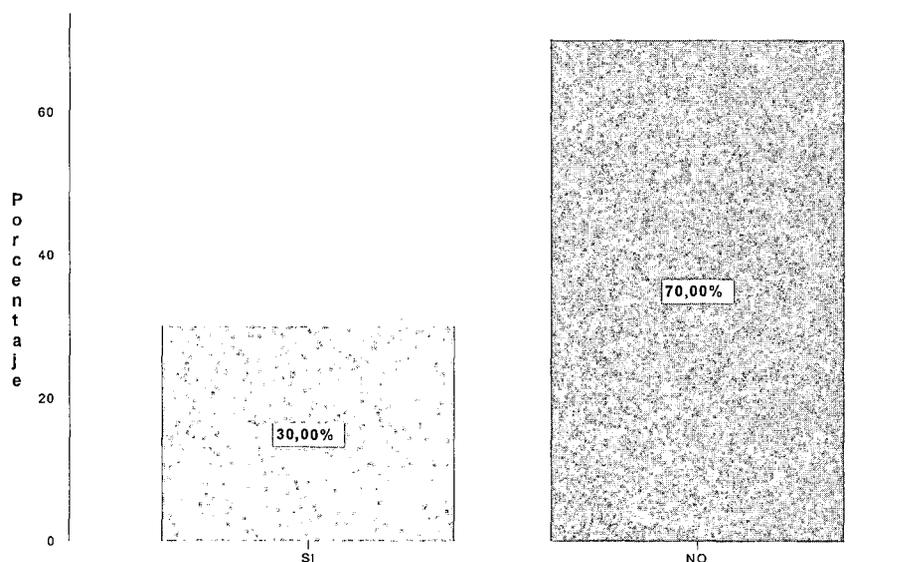
**Pregunta N° 22:** ¿Se realiza adecuadamente la planificación, organización, dirección y control en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica?

**REALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN, PLANIFICACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL**

**TABLA N° 22**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	6	30.0	30.0	30.0
	NO	14	70.0	70.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

**GRAFICO N° 22**



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de Resultados Estadísticos:**

El Gráfico N° 22 presenta la opinión de los trabajadores de la DC-DRTC acerca de que si se realiza adecuadamente la planificación, organización, dirección y control. Apreciamos que 6(30%) afirman que si y un 14(70%) manifiestan que no. Lo que indica, que la mayoría de los trabajadores afirman que no se realiza adecuadamente el proceso de gestión administrativa. Por lo que, es necesario su adecuada realización para optimizar la gestión directiva y el trabajo en equipo en la DC-DRTC.

### PROCESO DE GESTIÓN

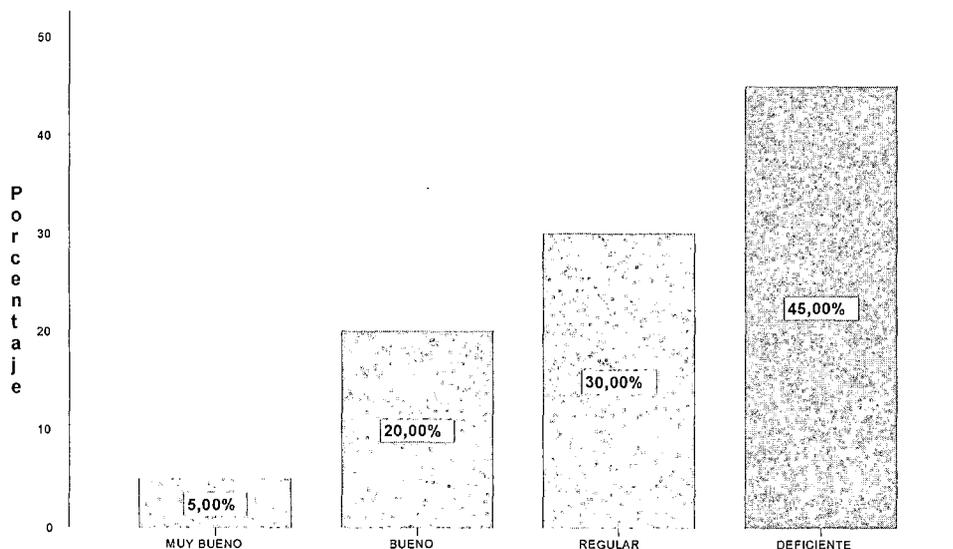
**Pregunta N° 23:** ¿Cómo considera Ud. que se encuentra la administración de la Dirección de Circulación en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica?

### CALIFICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

TABLA N° 23

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUY BUENO	1	5.0	5.0	5.0
	BUENO	4	20.0	20.0	25.0
	REGULAR	6	30.0	30.0	55.0
	DEFICIENTE	9	45.0	45.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

GRAFICO N° 23



Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación de Resultados Estadísticos:

El Gráfico N° 23 presenta la calificación de la administración respecto a la situación en que se encuentra. Apreciamos que 9(45%) de los trabajadores manifiestan que es deficiente la administración y sólo el 1(5%) opina que es muy buena. Lo que indica, que la mayoría de los trabajadores opinan que es deficiente, lo cual, es un indicador para mejorar la administración, hecho que se genera por la administración tradicional que prevalece y la falta de capacitación del personal.

**4.1.1.7 SERVICIOS QUE BRINDAN**

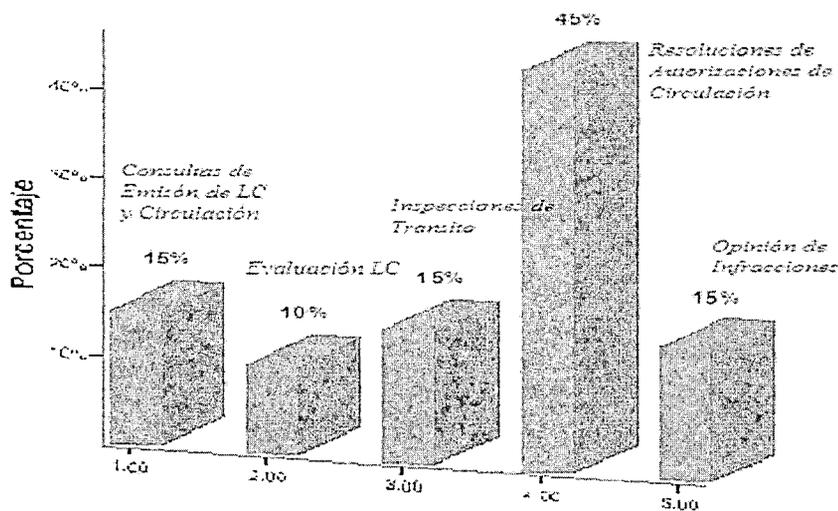
**Pregunta N° 24:** ¿Cómo Califica los servicios siguientes que brinda la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica?

**CALIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE BRINDAN**

**TABLA N° 24**

			CALIFICACIÓN EN ORDEN DE PRIORIZACIÓN					Total
			1	2	3	4	5	1
CALIFICACION DE	Consultas de Emisión de LC y Circulación	Recuento	0	0	0	3	0	3
LOS SERVICIOS QUE		% del total	.0%	.0%	.0%	15.0%	.0%	15.0%
	Evaluaciones LC	Recuento	0	0	2	0	0	2
BRINDA LA DC-DRTC – HVCA		% del total	.0%	.0%	10.0%	.0%	.0%	10.0%
	Inspecciones de Transito	Recuento	0	3	0	0	0	3
		% del total	.0%	15.0%	.0%	.0%	.0%	15.0%
	Resoluciones de Autorizaciones de Circ.	Recuento	0	0	0	0	9	9
		% del total	.0%	.0%	.0%	.0%	45.0%	45.0%
	Opinión de Infracciones	Recuento	3	0	0	0	0	3
		% del total	15.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	15.0%
Total		Recuento	3	3	2	3	9	20
		% del total	15.0%	15.0%	10.0%	15.0%	45.0%	100.0%

**GRAFICO N° 24**



**CALIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA DIRECCIÓN DE CIRCULACIÓN DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES EN HUANCVELICA**

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de Resultados Estadísticos:**

El Gráfico N° 24 presenta la calificación a los servicios que presta la DC-DRTC que detallamos a continuación: Apreciamos que 3(15%) de los trabajadores priorizan con calificación 1 al rubro de Consultas de emisión de licencias de conducir y circulación los más bajos en calificación son resoluciones de autorizaciones de circulación 9(45%) con calificación 4 y opinión de infracciones 3(10%) con calificación 5. Este calificativo es interno pero haciendo una comparación con los datos obtenidos de la investigación al público usuario ninguno del público usuario encuestado aprobó la gestión con nota aprobatoria el desempeño de los trabajadores en los mencionados rubros laborales, existiendo quejas verbales al respecto pero coordinado con algunos directivos explicaron que esto se debe a muchas restricciones entre ellos el descuido de los propios usuarios.

**SERVICIOS QUE BRINDAN**

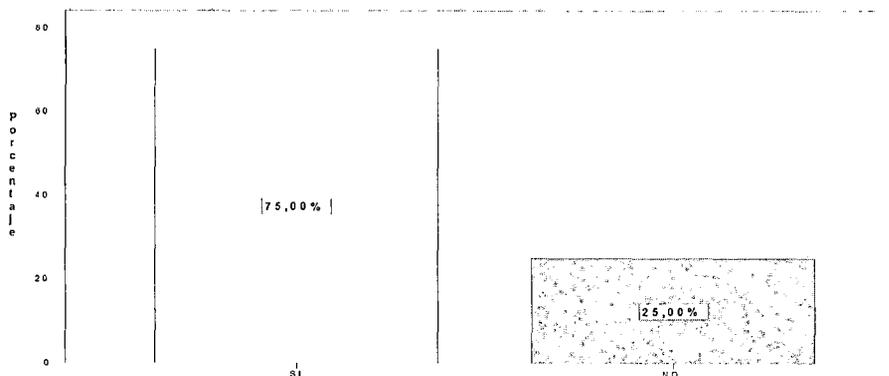
**Pregunta N° 25:** ¿Desearía que se mejoren la prestación de servicios en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica?

**DESEO DE MEJORAR LOS SERVICIOS**

TABLA N° 25

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	15	75.0	75.0	75.0
	NO	5	25.0	25.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

GRAFICO N° 25



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de Resultados Estadísticos:**

El Gráfico N° 25 presenta el deseo de los trabajadores de la DC-DRTC acerca de que se mejoren los servicios en su institución. Apreciamos que 15(75%) precisan que si y un 5(25%) manifiestan lo contrario. Lo que indica, que existe anuencia de la mayoría de los trabajadores para mejorar lo servicios que presta su institución. También debe existir el compromiso de los demás, esto conlleva que los directivos utilicen estrategias para comprometer al 100% del personal para mejorar los servicios en su institución incluyéndose ellos mismos.

**SERVICIOS QUE BRINDAN**

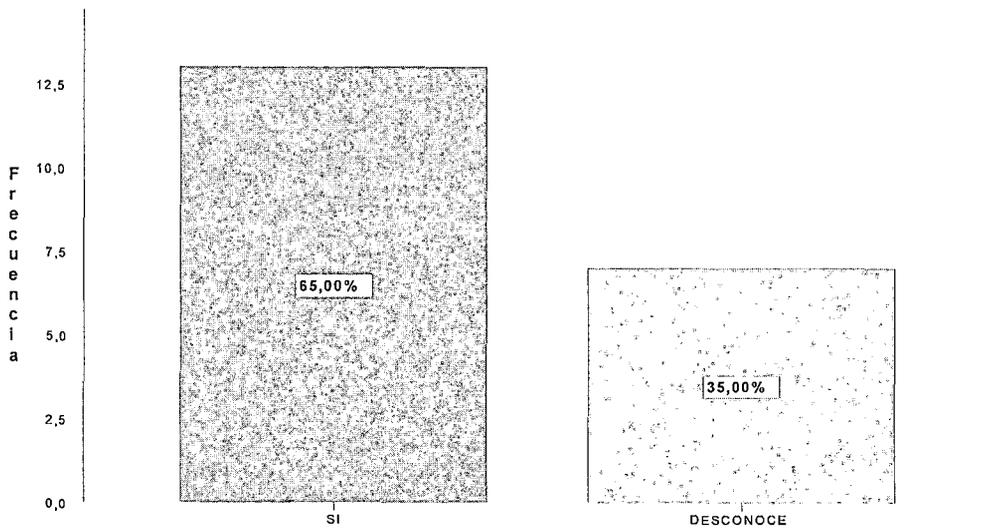
**Pregunta N° 26:** ¿Considera que aplicando el planeamiento estratégico se mejorará la prestación de los servicios que brinda la institución?

**APLICACIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LOS SERVICIOS**

TABLA N° 26

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	13	65.0	65.0	65.0
	DESCONOCE	7	35.0	35.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

GRAFICO N° 26



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de Resultados Estadísticos:**

El Gráfico N° 26 presenta que aplicando el planeamiento estratégico se mejorará la prestación de servicios que brinda la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica. Apreciamos que 13(65%) de los trabajadores manifiestan que si, 7(35%) desconocen. Lo que indica, que la mayoría de los trabajadores opinan que se mejorará los servicios aplicando el planeamiento estratégico. Es un indicador que existe voluntad de cambio y conciencia por parte de los trabajadores.

**4.1.1.8 USO DE LOS RECURSOS**

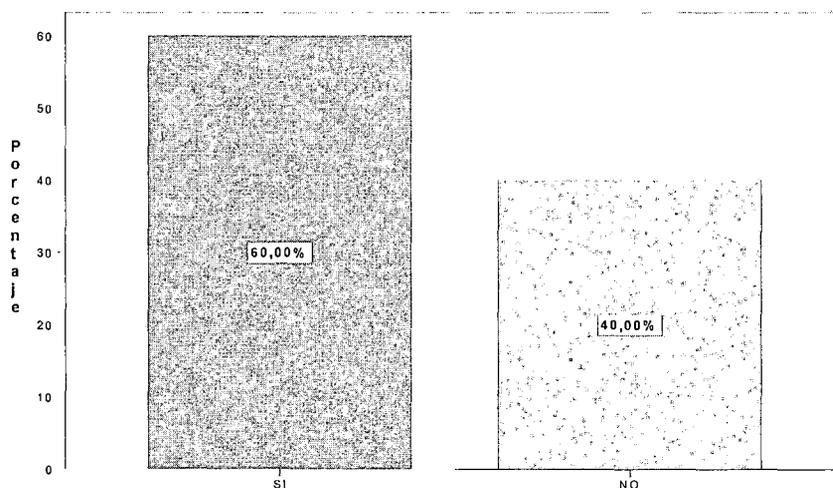
**Pregunta N° 27:** ¿Optimiza sus recursos humanos, financieros y tecnológicos la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica?

**USO ÓPTIMO DE LOS RECURSOS HUMANOS FINANCIEROS Y TECNOLÓGICOS**

TABLA N° 27

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	12	60.0	60.0	60.0
	NO	8	40.0	40.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

GRAFICO N° 27



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de Resultados Estadísticos:**

El Gráfico N° 27 presenta la opinión de los trabajadores acerca de que si se optimizan sus recursos humanos, financieros y tecnológicos de su institución. Apreciamos que 12(60%) precisan que si y un 8(40%) manifiestan lo contrario. Lo que indica, que la mayoría de los trabajadores son conscientes de que en su institución si se están optimizando los recursos humanos, financieros y tecnológicos. También debe optimizarse algunas áreas donde laboran los trabajadores que manifestaron lo contrario a fin de impulsar la optimización de su área de su institución y a todas en general a su máxima capacidad.

**4.1.2 Usuarios de la DC-DRTC - Huancavelica**

Presentamos los resultados estadísticos de la encuesta aplicada al público usuario que acude a la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica.

**4.1.2.1 USUARIOS QUE ACUDEN**

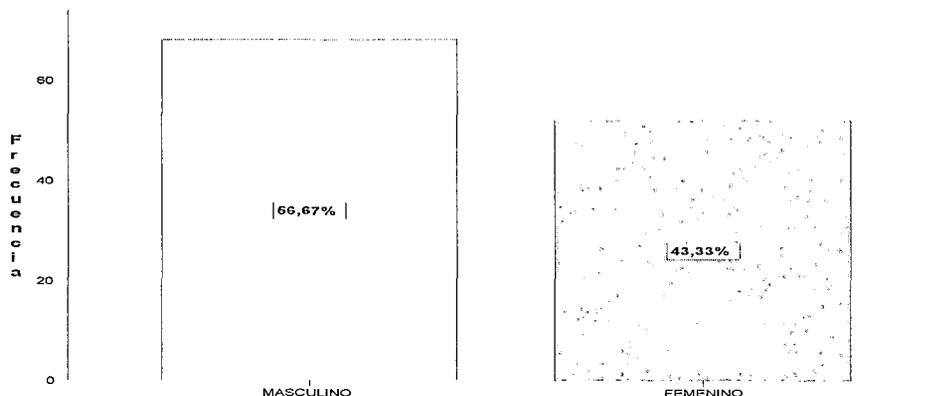
**Pregunta N° 01:** Indique su sexo.

**SEXO DEL PÚBLICO USUARIO**

**TABLA N° 01**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MASCULINO	68	56.7	56.7	56.7
	FEMENINO	52	43.3	43.3	100.0
	<b>Total</b>	120	100.0	100.0	

**GRAFICO N° 01**



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de Resultados Estadísticos:**

El Gráfico N° 01 presenta las frecuencias del sexo del público usuario de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica. Observamos que el 68(57%) son varones y el 52(43%) son mujeres.

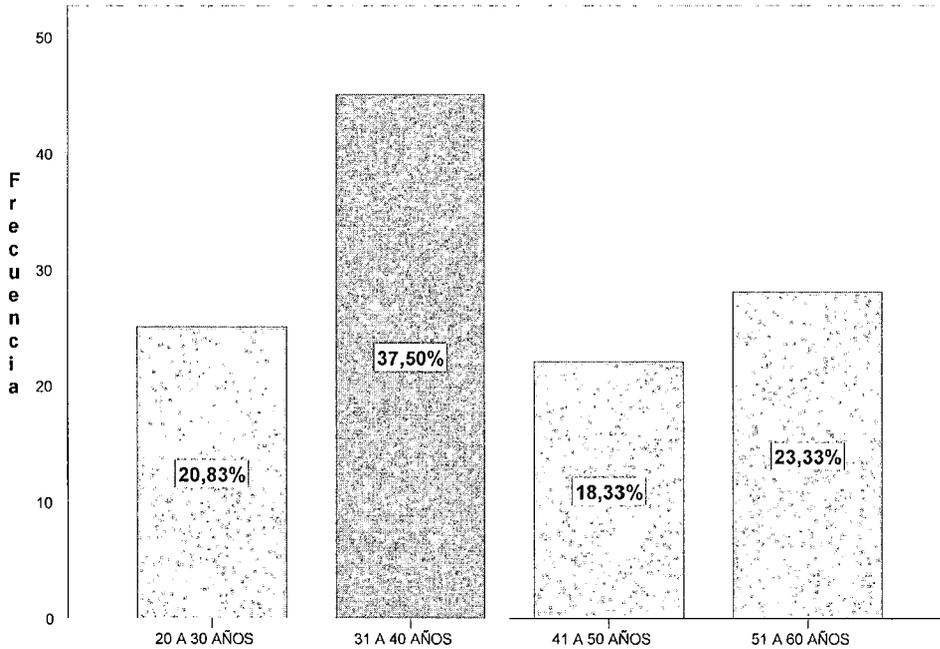
**Pregunta N° 02: ¿Cuál es su Edad?**

**EDAD DEL PÚBLICO USUARIO DE LA DIRECCIÓN DE CIRCULACIÓN DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES EN HUANCAVELICA**

TABLA N° 02

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 20 A 30 AÑOS	25	20.8	20.8	20.8
31 A 40 AÑOS	45	37.5	37.5	58.3
41 A 50 AÑOS	22	18.3	18.3	76.7
51 A 60 AÑOS	28	23.3	23.3	100.0
Total	120	100.0	100.0	

GRAFICO N° 02



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de Resultados Estadísticos:**

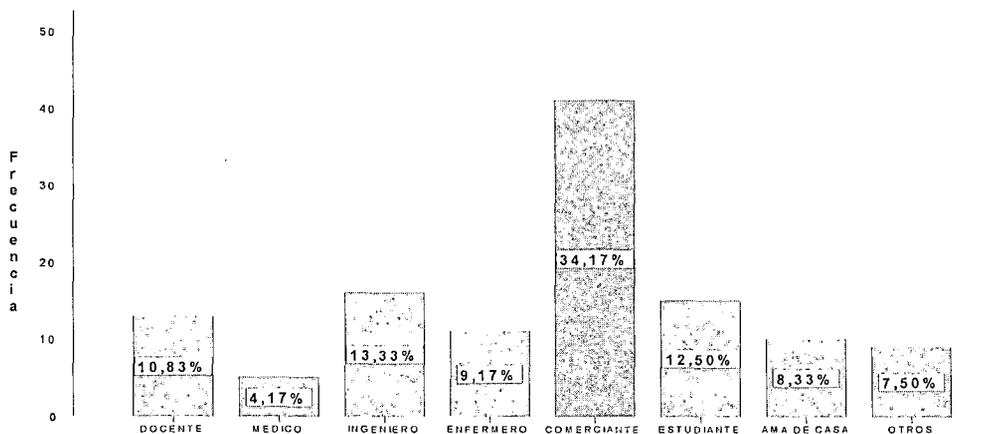
El Gráfico N° 02 presenta las frecuencias de la edad del público usuario de la Dirección de Circulación DRTC. Observamos que la mayoría que acuden a la DC-DRTC sus edades oscilan entre 31-40 años (20.83%) y que poca gente joven cuyas edades oscilan entre 20-30 acuden a la DC-DRTC. Esto se debe a que las personas de mayor edad solicitan el trámite de las licencias de conducir, quejas o requieren orientación y asesoría legal de las infracciones, mientras que poca gente joven acude debido a que no cuentan con los documentos completos para el trámite de las licencias de conducir.

**Pregunta N° 03:** ¿Cuál es su Ocupación?

**OCUPACION DEL PÚBLICO USUARIO DE LA DE LA DIRECCIÓN DE CIRCULACIÓN  
DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES EN  
HUANCAVELICA  
TABLA N° 03**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DOCENTE	13	10.8	10.8	10.8
	MEDICO	5	4.2	4.2	15.0
	INGENIERO	16	13.3	13.3	28.3
	ENFERMERO	11	9.2	9.2	37.5
	COMERCIANTE	41	34.2	34.2	71.7
	ESTUDIANTE	15	12.5	12.5	84.2
	AMA DE CASA	10	8.3	8.3	92.5
	OTROS	9	7.5	7.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**GRAFICO N° 03**



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de Resultados Estadísticos:**

El Gráfico N° 03 presenta las frecuencias de las ocupaciones del público usuario de la Dirección de Circulación DRTC. Observamos que la mayoría 41(34.17%) que acuden a la DC-DRTC son los conductores de líneas (comerciantes), seguido de los ingenieros, estudiantes y docentes. Los que menos frecuentan son otros (comprende otras profesiones u ocupaciones) que representan un 9(7.50%).

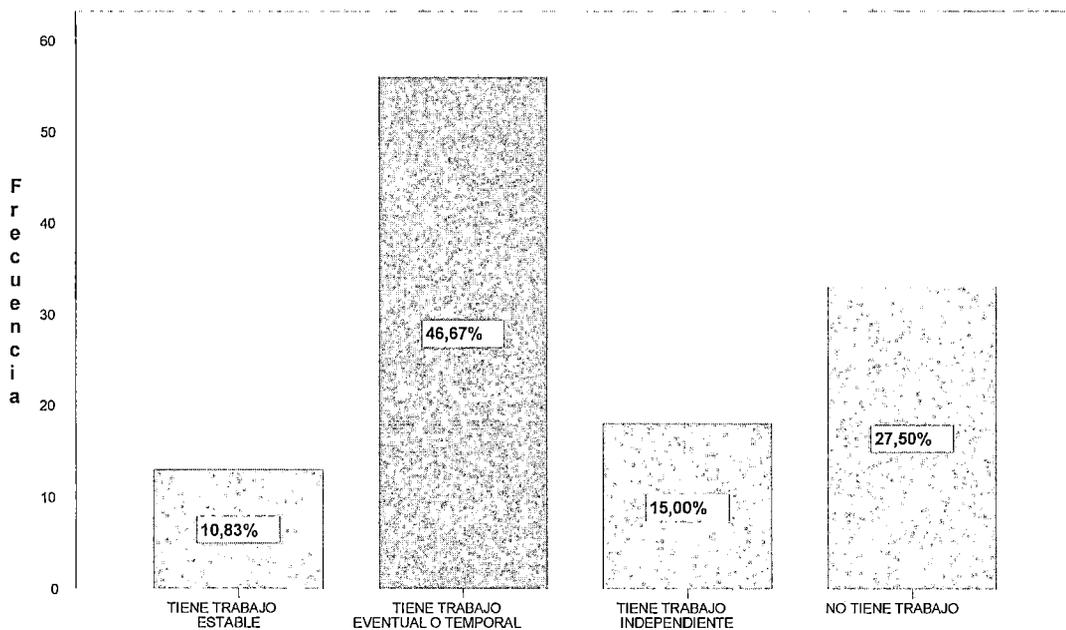
**Pregunta N° 04: ¿Cuál es su Condición Laboral?**

**CONDICIÓN LABORAL**

**TABLA N° 04**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TIENE TRABAJO ESTABLE	13	10.8	10.8	10.8
	TIENE TRABAJO EVENTUAL O TEMPORAL	56	46.7	46.7	57.5
	TIENE TRABAJO INDEPENDIENTE	18	15.0	15.0	72.5
	NO TIENE TRABAJO	33	27.5	27.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**GRÁFICO N° 04**



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de Resultados Estadísticos:**

El Gráfico N° 04 presenta las frecuencias de la condición laboral que tiene el público usuario de la Dirección de Circulación – DRTC-HVCA. Observamos que la mayoría 56(46.67%) que acuden a la DC-DRTC tienen trabajo eventual o temporal seguido del 33(27.50%) que no tienen trabajo y la minoría que acude 13(10.83%) tienen trabajo fijo o estable.

**4.1.2.2 CALIFICACIÓN Y FORMA DE LOS SERVICIOS QUE RECIBEN**

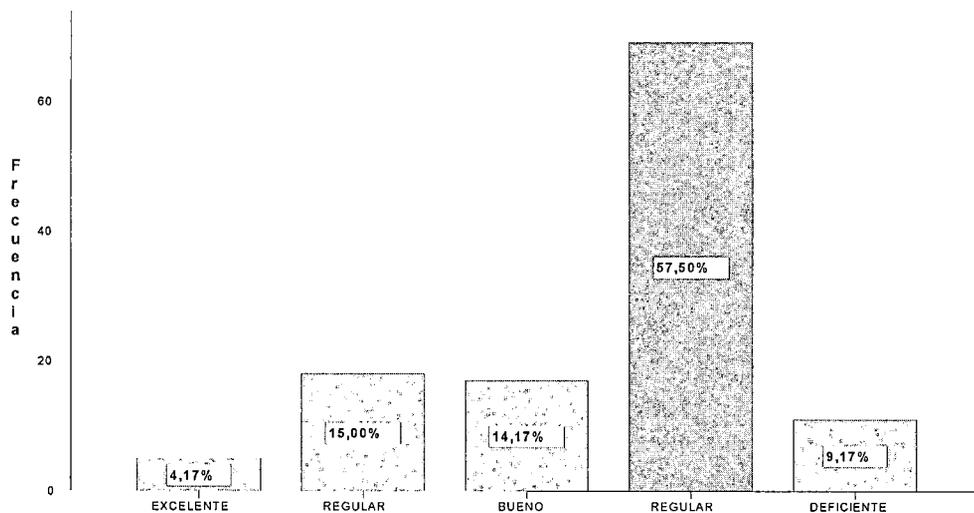
**Pregunta N° 05:** Según su opinión: ¿Cómo califica usted el tipo de servicios que recibe actualmente?

**CALIFICACIÓN DEL SERVICIO QUE RECIBEN**

TABLA N° 05

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTE	5	4.2	4.2	4.2
	REGULAR	18	15.0	15.0	19.2
	BUENO	17	14.2	14.2	33.3
	REGULAR	69	57.5	57.5	90.8
	DEFICIENTE	11	9.2	9.2	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

GRAFICO N° 05



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de Resultados Estadísticos:**

El Gráfico N° 05 presenta las frecuencias de la calificación del servicio que recibe el público usuario en la Dirección de Circulación DRTC. Observamos que la mayoría 69(57.50%) que acuden a la Dirección de Circulación DRTC califican de regular el servicio que reciben y 11(9.17%) califican de deficiente el servicio que reciben. Es un indicador alentador pero no determinante dado que se requiere optimizar la calidad de servicio hacia el público usuario hacia un servicio que se preste al público usuario de manera excelente.

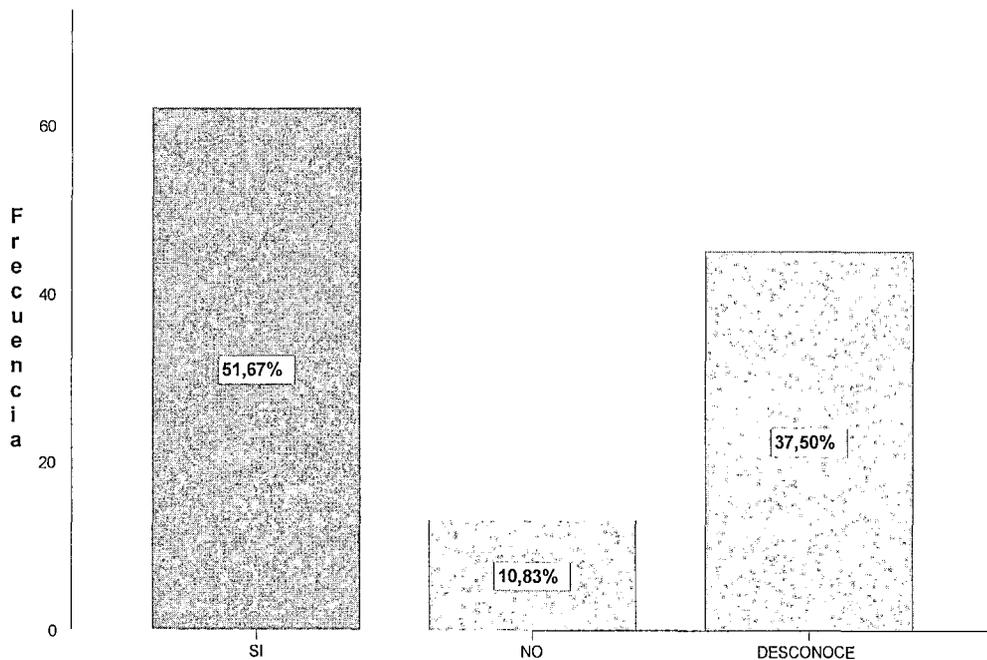
**Pregunta N° 06:** ¿El personal administrativo de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones es amable y respetuoso al atender al público?

**AMABILIDAD Y RESPETO EN LA ATENCIÓN**

**TABLA N° 06**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	62	51.7	51.7	51.7
	NO	13	10.8	10.8	62.5
	DESCONOCE	45	37.5	37.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**GRAFICO N° 06**



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de Resultados Estadísticos:**

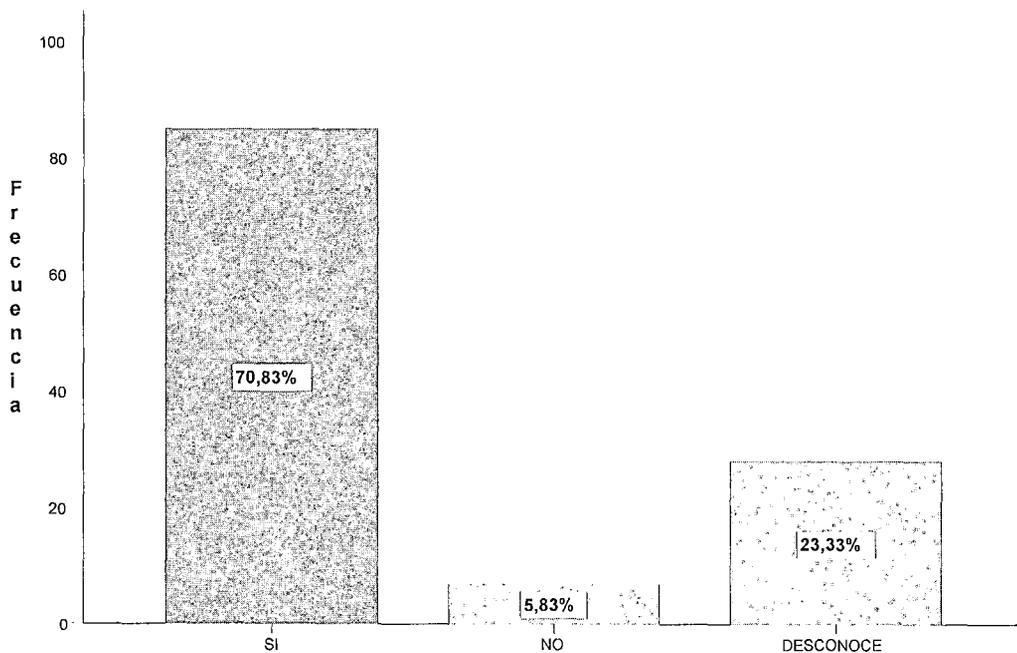
El Gráfico N° 06 presenta la opinión del público usuario de la Dirección de Circulación DRTC acerca de que si el personal de la DC-DRTC que los atiende es amable y respetuoso. Observamos que la mayoría 62(51.67%) opina que si, un 13(10.83%) opina lo contrario y un 45(37.50%) desconoce al respecto. Esto indica que aún debe mejorarse el servicio y trato al cliente hacia una atención de calidad para todo el público usuario de la DC-DRTC.

**Pregunta N° 07:** ¿Considera usted que el personal de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones son honrados?

**HONESTIDAD DEL PERSONAL QUE ATIENDE**

GRAFICO N° 07

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	85	70.8	70.8	70.8
	NO	7	5.8	5.8	76.7
	DESCONOCE	28	23.3	23.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de Resultados Estadísticos:**

El Gráfico N° 07 presenta las frecuencias de la opinión del público usuario de la Dirección de Circulación DRTC acerca de la honestidad del personal que labora en dicha institución. Observamos que la mayoría 85(70.83%) afirman que si, un 7(5.83%) manifiestan lo contrario y un 28(23.33%) desconoce al respecto. Podemos afirmar que prevalece la honestidad del personal que labora en la DC-DRTC.

**4.1.2.3 CALIFICACIÓN Y FORMA DE LOS SERVICIOS QUE RECIBEN**

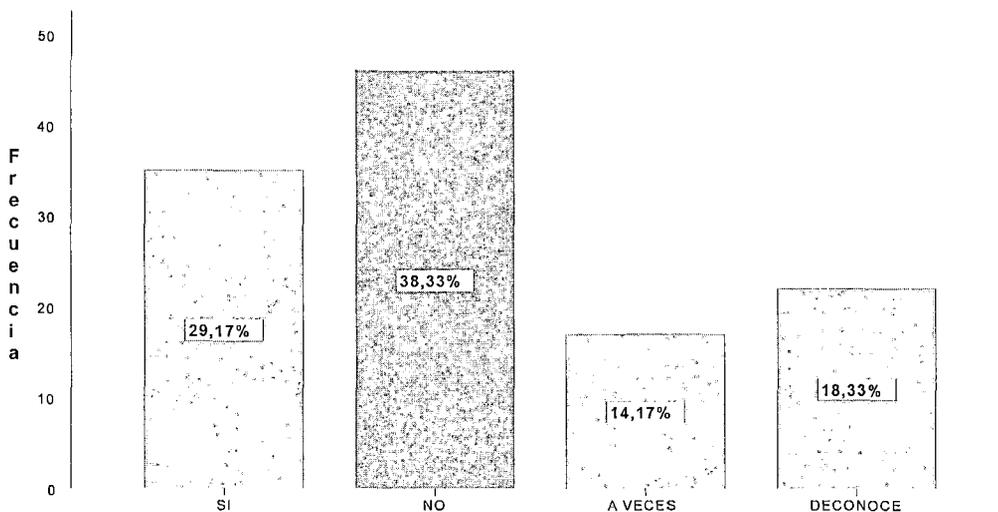
**Pregunta N° 08:** ¿El personal que labora en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones orienta e informa claramente dónde deben entregarse los documentos y cuál es el proceso de trámite?.

**ORIENTACIÓN E INFORME DEL TRÁMITE Y PROCESO DOCUMENTARIO**

**TABLA N° 08**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	35	29.2	29.2	29.2
	NO	46	38.3	38.3	67.5
	A VECES	17	14.2	14.2	81.7
	DECONOCE	22	18.3	18.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**GRAFICO N° 08**



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de Resultados Estadísticos:**

El Gráfico N° 08 presenta las frecuencias de la opinión del público usuario de la Dirección de Circulación DRTC acerca de la orientación e informe del trámite y proceso documentario que brinda el personal de dicha institución. Observamos que la mayoría 35(29.17%) afirman que si, un 46(38.33%) manifiestan lo contrario y un 22(18.33%) desconoce al respecto y el 17(14.17%) afirma que a veces. Esto es una alerta que debemos tener en cuenta para que la DC-DRTC mejore la orientación e informe acerca del trámite y el proceso documentario en la DC-DRTC y a la vez publique y difunda en lugares visibles dicho proceso y trámites y a la vez tenga un personal que oriente e informe de lo proceso y tramites que se realiza en la DC-DRTC.

**CALIFICACIÓN Y FORMA DE LOS SERVICIOS QUE RECIBEN**

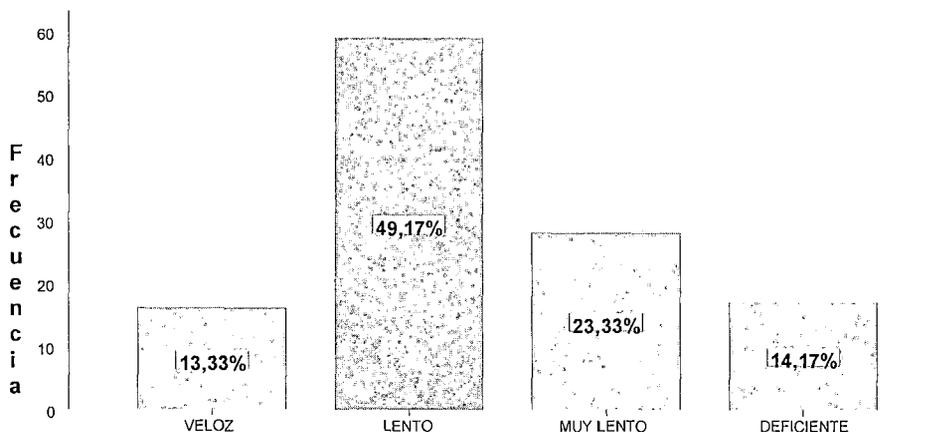
**Pregunta N° 09:** ¿Con qué rapidez recibe Ud. Atención en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica?

**EFFECTIVIDAD EN LA ATENCIÓN QUE RECIBEN**

TABLA N° 09

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos VELOZ	16	13.3	13.3	13.3
LENTO	59	49.2	49.2	62.5
MUY LENTO	28	23.3	23.3	85.8
DEFICIENTE	17	14.2	14.2	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**GRÁFICO N° 09**



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de Resultados Estadísticos:**

El Gráfico N° 09 presenta las frecuencias de la opinión del público usuario de la Dirección de Circulación DRTC acerca de la rapidez en la atención que brinda el personal de dicha institución. Observamos que la mayoría 59(49.17%) afirman que es lento, un 28(23.33%) manifiestan que la tención es muy lenta y un 17(14.17%) manifiesta que es deficiente. Esto es una alerta que se debe tener en cuenta para que la Dirección de Circulación DRTC mejore la rapidez en la atención esto debe ser previa capacitación al personal que labora en la DC-DRTC.

**CALIFICACIÓN Y FORMA DE LOS SERVICIOS QUE RECIBEN**

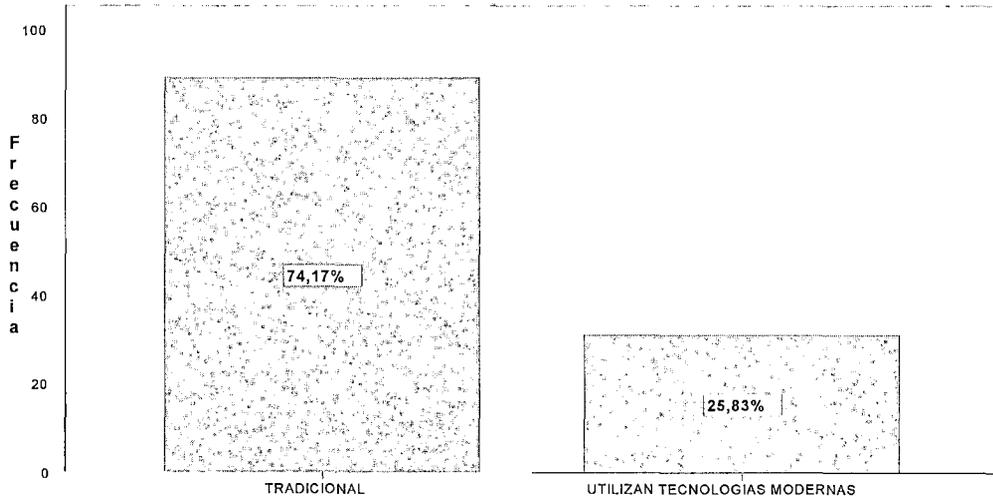
**Pregunta N° 10:** ¿De qué forma cree Ud. que la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica brinda sus servicios?

**FORMA DE ATENCIÓN QUE RECIBE**

GRAFICO N° 10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TRADICIONAL	89	74.2	74.2	74.2
	UTILIZAN TECNOLOGIAS MODERNAS	31	25.8	25.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

GRAFICO N° 10



Fuente: Elaboración propia.

### **Interpretación de Resultados Estadísticos:**

El Gráfico N° 10 presenta las frecuencias de la opinión del público usuario de la Dirección de Circulación - DRTC acerca de la forma de servicios que recibe por parte del personal de dicha institución. Observamos que la mayoría 89(74.17%) afirman que es tradicional el servicio que recibe y un 31(25.83%) manifiestan el servicio que recibe es utilizando tecnologías modernas. Esto es un indicador que se debe modernizar los servicios que brinda la DC-DRTC utilizando tecnologías de información modernas para optimizar su gestión institucional.

### **Validación de las Hipótesis:**

#### **Trabajadores de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica**

Se aplicó la prueba de hipótesis del chi cuadrado:

**Fórmula:**

$$X^2 = \sum \left[ \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \right]$$

Con K-1 grados de libertad, donde K es el número de categorías

$X^2$  = Chi Cuadrado

$\sum$  = sumatoria

$f_o$  = N° de frecuencia observada

$f_e$  = N° de frecuencia esperada

$(f_o - f_e)^2$  = N° de frecuencia observada - N° de frecuencia esperada al cuadrado.

### **Prueba de la Hipótesis "a":**

#### **Hipótesis "a"**

**H<sub>1</sub>:** Los factores de la Administración Estratégica influyen significativamente en el desarrollo de una gestión eficiente en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013.

$H_0$ : Los factores de la Administración Estratégica no influyen significativamente en el desarrollo de una gestión eficiente en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013.

**Tabla N° 01: Prueba de hipótesis "a"**

El Factor: Falta de Capacitación a los Trabajadores de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica	Aplicando la Administración Estratégica en la DC-DRTC		Total
	Si	No	
Si	11	3	14
No	4	2	6
Total	15	5	20

**Procedimientos para probar la Hipótesis "a" en Forma Consolidada:**

- 1. Suposiciones:** Población de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica.
- 2. Estadística de Prueba:** La estadística de prueba es:

$$X^2 = \sum \left[ \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \right]$$

- 3. Distribución de la Estadística de Prueba:** cuando  $H_0$  es verdadera,  $X^2$  sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con  $(2 - 1) (2 - 1) = 1$  grado de libertad (Tabla  $X^2_{0.05} = 3.84$ ).
- 4. Regla de Decisión:** Rechazar hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado de  $x^2$  es mayor o igual a 3.84.
- 5. Cálculos de la Estadística de Prueba:** Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$X^2 = \sum \left[ \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \right]$$

**6. Decisión Estadística:**

Dado que  $12.75 > 3.84$ , se rechaza  $H_0$

**7. Conclusión:**

Aplicando la capacitación en Administración Estratégica contribuye a una eficiente gestión institucional en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013.

**Prueba de la Hipótesis “b”:**

**Hipótesis “b”**

- $H_1$  : Los programas de capacitación y entrenamiento a los recursos humanos influyen a la optimización de la Gestión en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013.
- $H_0$  : Los programas de capacitación y entrenamiento a los recursos humanos no influyen a la optimización de la Gestión en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013.

**Tabla N° 02: Prueba de hipótesis “b”**

Desarrollo de programas de capacitación para el fortalecimiento de los trabajadores de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica	Son adecuados la realización de la planificación, organización, dirección y control en la DC - DRTC		Total
	Si	No	
<b>Si</b>	2	9	<b>11</b>
<b>NO</b>	2	2	<b>4</b>
<b>Desconoce</b>	2	3	<b>5</b>
Total	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>20</b>

### Procedimientos para probar la Hipótesis “b” en Forma Consolidada.

1. **Suposiciones:** Población de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica.
2. **Estadística de Prueba:** La estadística de prueba es:

$$X^2 = \sum \left[ \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \right]$$

3. **Distribución de la Estadística de Prueba:** cuando  $H_0$  es verdadera,  $X^2$  sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con  $(3 - 1) (2 - 1) = 2$  grados de libertad (Tabla  $X^2 0.05 = 5.99$ ).
4. **Regla de Decisión:** Rechazar hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado de  $x^2$  es mayor o igual a 5.99.
5. **Cálculos de la Estadística de Prueba:** Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$X^2 = \sum \left[ \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \right]$$

#### 6. Decisión Estadística:

Dado que  $7.73 > 5.99$ , se rechaza  $H_0$

#### 7. Conclusión:

Desarrollando un adecuado programa de capacitación para el fortalecimiento en recursos humanos se logra optimizar la gestión administrativa en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013.

### Prueba de la Hipótesis “c”:

#### Hipótesis “c”

$H_1$ : El planeamiento estratégico influye como factor de prestación de los servicios que brinda la institución de la Dirección de Circulación de la

Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica  
2011-2013.

**H<sub>0</sub>:** El planeamiento estratégico no influye como factor de prestación de los servicios que brinda la institución de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013.

**Tabla N° 03: Prueba de hipótesis “c”**

Aplicando el Planeamiento Estratégico en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica	Influye en la mejora de prestación de los servicios en la DC – DRTC		Total
	Si	No	
Si	9	2	11
No	6	3	9
Total	15	5	20

**Procedimientos para probar la Hipótesis “c” en Forma Consolidada:**

- 1. Suposiciones:** La población de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica.
- 2. Estadística de Prueba:** La estadística de prueba es:

$$X^2 = \sum \left[ \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \right]$$

- 3. Distribución de la Estadística de Prueba:** cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2 -1) (2-1) = 1 grado de libertad (Tabla  $X^2_{0.05} = 3.84$ ).
- 4. Regla de Decisión:** Rechazar hipótesis nula (**H<sub>0</sub>**) si el valor calculado de **x<sup>2</sup>** es mayor o igual a 3.84.
- 5. Cálculos de la Estadística de Prueba:** Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$X^2 = \sum \left[ \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \right]$$

## 6. Decisión Estadística:

Dado que  $4.83 > 3.84$ , se rechaza  $H_0$

## 7. Conclusión:

El planeamiento estratégico influye en la mejora de prestación de los servicios que brinda la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013. .

## Prueba de la Hipótesis "d":

### Hipótesis "d"

$H_1$  : El diseño organizacional y los instrumentos de gestión administrativa influyen en la optimización de los recursos en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013.

$H_0$  : El diseño organizacional y los instrumentos de gestión administrativa no influyen en la optimización de los recursos en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013.

**Tabla N° 04: Prueba de hipótesis "d"**

Rediseñar la estructura organizacional e instrumentos de gestión de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica	Optimiza sus recursos la DC - DRTC		Total
	Si	No	
<b>Si</b>	8	6	<b>14</b>
<b>No</b>	4	2	<b>6</b>
Total	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>20</b>

**Procedimientos para probar la Hipótesis “d” en Forma Consolidada:**

- 1. **Suposiciones:** La población de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica.
- 2. **Estadística de Prueba:** La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum \left[ \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \right]$$

- 3. **Distribución de la Estadística de Prueba:** cuando  $H_o$  es verdadera,  $\chi^2$  sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con  $(2 - 1) (2 - 1) = 1$  grado de libertad (Tabla  $\chi^2_{0.05} = 3.84$ ).
- 4. **Regla de Decisión:** Rechazar hipótesis nula ( $H_o$ ) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.84.
- 5. **Cálculos de la Estadística de Prueba:** Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum \left[ \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \right]$$

**6. Decisión Estadística:**

Dado que  $12.00 > 3.84$ , se rechaza  $H_o$

**7. Conclusión:**

Rediseñando la organización y los instrumentos de gestión administrativa se logran optimizar los recursos en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica.

**Validación de las Hipótesis**

**Usuarios de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica**

Se aplicó la prueba de hipótesis del chi cuadrado como sigue:

## Prueba de la Hipótesis “a”:

### Hipótesis “a”

H<sub>1</sub>: Los factores de la Administración Estratégica influyen significativamente en el desarrollo de una gestión eficiente en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013.

H<sub>0</sub>: Los factores de la Administración Estratégica no influyen significativamente en el desarrollo de una gestión eficiente en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013.

**Tabla N° 01: Prueba de hipótesis “a”**

El Factor: Falta de Capacitación a los Trabajadores de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica	Aplicando la Administración Estratégica en la DC-DRTC		Total
	Si	No	
Si	66	18	<b>84</b>
No	24	12	<b>36</b>
Total	<b>90</b>	<b>30</b>	<b>120</b>

### Procedimientos para probar la Hipótesis “a” en Forma Consolidada:

1. **Suposiciones:** Población de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica.
2. **Estadística de Prueba:** La estadística de prueba es:

$$X^2 = \sum \left[ \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \right]$$

3. **Distribución de la Estadística de Prueba:** cuando H<sub>0</sub> es verdadera, X<sup>2</sup> sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2 - 1) (2 - 1) = 1 grado de libertad

(Tabla  $\chi^2$  0.05 = 3.84).

**4. Regla de Decisión:** Rechazar hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.84.

**5. Cálculos de la Estadística de Prueba:** Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum \left[ \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \right]$$

**6. Decisión Estadística:**

Dado que  $12.75 > 3.84$ , se rechaza  $H_0$

**7. Conclusión:**

Aplicando la capacitación en Administración Estratégica contribuye a una eficiente gestión institucional en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013.

### Prueba de la Hipótesis "b":

#### Hipótesis "b"

$H_1$  : Los programas de capacitación y entrenamiento a los recursos humanos influyen a la optimización de la Gestión en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013.

$H_0$  : Los programas de capacitación y entrenamiento a los recursos humanos no influyen a la optimización de la Gestión en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013.

**Tabla N° 02: Prueba de hipótesis "b"**

Desarrollo de programas de capacitación para el fortalecimiento de los trabajadores de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica	Son adecuados la realización de la planificación, organización, dirección y control en la DC - DRTC		Total
	Si	No	
<b>Si</b>	12	54	<b>66</b>
<b>NO</b>	12	12	<b>24</b>
<b>Desconoce</b>	12	18	<b>30</b>
Total	<b>36</b>	<b>84</b>	<b>120</b>

**Procedimientos para probar la Hipótesis "b" en Forma Consolidada.**

- 1. Suposiciones:** Población de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica.
- 2. Estadística de Prueba:** La estadística de prueba es:

$$X^2 = \sum \left[ \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \right]$$

- 3. Distribución de la Estadística de Prueba:** cuando  $H_0$  es verdadera,  $X^2$  sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con  $(3 - 1) (2 - 1) = 2$  grados de libertad (Tabla  $X^2 0.05 = 5.99$ ).
- 4. Regla de Decisión:** Rechazar hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado de  $x^2$  es mayor o igual a 5.99.
- 5. Cálculos de la Estadística de Prueba:** Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$X^2 = \sum \left[ \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \right]$$

**6. Decisión Estadística:**

Dado que  $7.73 > 5.99$ , se rechaza  $H_0$

**7. Conclusión:**

Desarrollando un adecuado programa de capacitación para el fortalecimiento en recursos humanos se logra optimizar la gestión administrativa en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013.

**Prueba de la Hipótesis “c”:**

**Hipótesis “c”**

**H<sub>1</sub>:** El planeamiento estratégico influye como factor de prestación de los servicios que brinda la institución de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013.

**H<sub>0</sub>:** El planeamiento estratégico no influye como factor de prestación de los servicios que brinda la institución de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013.

**Tabla Nº 03: Prueba de hipótesis “c”**

Aplicando el Planeamiento Estratégico en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica	Influye en la mejora de prestación de los servicios en la DC – DRTC		Total
	Si	No	
<b>Si</b>	54	12	<b>66</b>
<b>No</b>	36	18	<b>54</b>
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>30</b>	<b>120</b>

**Procedimientos para probar la Hipótesis “c” en Forma Consolidada:**

**1. Suposiciones:** La población de la Dirección de Circulación de la Dirección

Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica.

**2. Estadística de Prueba:** La estadística de prueba es:

$$X^2 = \sum \left[ \frac{(fo - fe)^2}{fe} \right]$$

- 3. Distribución de la Estadística de Prueba:** cuando Ho es verdadera, X<sup>2</sup> sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2 -1) (2-1) = 1 grado de libertad (Tabla X<sup>2</sup> 0.05 = 3.84).
- 4. Regla de Decisión:** Rechazar hipótesis nula (Ho) si el valor calculado de x<sup>2</sup> es mayor o igual a 3.84.
- 5. Cálculos de la Estadística de Prueba:** Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$X^2 = \sum \left[ \frac{(fo - fe)^2}{fe} \right]$$

**6. Decisión Estadística:**

Dado que 4.83 > 3.84, se rechaza Ho

**7. Conclusión:**

El planeamiento estratégico influye en la mejora de prestación de los servicios que brinda la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011 - 2013.

**Prueba de la Hipótesis "d":**

**Hipótesis "d"**

H<sub>1</sub> : El diseño organizacional y los instrumentos de gestión administrativa influyen en la optimización de los recursos en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013.

$H_0$ : El diseño organizacional y los instrumentos de gestión administrativa no influyen en la optimización de los recursos en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013.

**Tabla N° 04: Prueba de hipótesis “d”**

Rediseñar la estructura organizacional e instrumentos de gestión de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica	Optimiza sus recursos la DC - DRTC		Total
	Si	No	
Si	48	36	<b>84</b>
No	24	12	<b>36</b>
Total	<b>72</b>	<b>48</b>	<b>120</b>

**Procedimientos para probar la Hipótesis “d” en Forma Consolidada:**

- 1. Suposiciones:** La población de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica.
- 2. Estadística de Prueba:** La estadística de prueba es:

$$X^2 = \sum \left[ \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \right]$$

- 3. Distribución de la Estadística de Prueba:** cuando  $H_0$  es verdadera,  $X^2$  sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con  $(2 - 1) (2 - 1) = 1$  grado de libertad (Tabla  $X^2 0.05 = 3.84$ ).
- 4. Regla de Decisión:** Rechazar hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado de  $x^2$  es mayor o igual a 3.84.
- 5. Cálculos de la Estadística de Prueba:** Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$X^2 = \sum \left[ \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \right]$$

## 6. Decisión Estadística:

Dado que  $12.00 > 3.84$ , se rechaza  $H_0$

## 7. Conclusión:

Rediseñando la organización y los instrumentos de gestión administrativa se logran optimizar los recursos en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013.

## 4.2 DISCUSIÓN

Presentamos a continuación la discusión de la situación actual de la investigación en referencia a los antecedentes:

- Según Manuel Jorge Espinoza Altamirano (2013) en su tesis "Planeamiento Estratégico Como Instrumento de Gestión para el Desarrollo de las Empresas de Seguridad y Vigilancia Privada de Lima Metropolitana" considera que el planeamiento estratégico como un instrumento valioso de gestión para su desarrollo, permitiendo que la organización conozca y desarrolle planes para una gestión eficaz y eficiente de los recursos la misma que se estableció sistemas dinámicos logrando resultados exitosos.
- Según Allan Carbajal Rivera (2012) en su tesis "Planeamiento Estratégico de la Municipalidad del Distrito de San Juan de Lurigancho" manifiesta que la aplicación del proceso estratégico, considerando las etapas de formulación, implementación, y evaluación se logró los objetivos a corto plazo. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante.
- Según Antonio Emilio Ureña López en su Tesis "Gestión Estratégica de la Calidad" menciona que la Calidad Total da lugar a cambios organizativos en los departamentos de calidad de las empresas industriales, buscando una adaptación funcional a la misma. Sin embargo en la práctica, la responsabilidad se sigue viendo como propia de los departamentos de calidad, lejos por tanto, todavía, de los principios de una gestión de calidad total.

Se ha encontrado que existen diferencias significativas con los antecedentes mencionados entre la investigación “La Administración Estratégica como factor de Eficiencia de Gestión de la Dirección de Circulación en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011 – 2013; el tema en común fue el planeamiento estratégico, el mismo que se aplicó en los lugares de estudio.

Pese a las limitaciones y diversas restricciones que se presentaron antes, durante y después de la investigación tales como por ejemplo la respuesta a los instrumentos aplicados a los trabajadores, en algunos casos fue simplemente por cumplir con la rutina otros por el temor que están siendo evaluados o para evitar represalias bajo la creencia que de lo respondido iban ser cuestionados o sancionados. Asimismo el público usuario para contestar abiertamente las preguntas prefería guardar el anonimato.

- Teniendo en cuenta el marco referencial: Los antecedentes que el tema y problemas materia de investigación, se consulto en diferentes bases de datos, bibliotecas de las Facultades de Administración, Escuelas de Post Grado de Universidades; Escuela Superior de Administración de Negocios (ESAN), Colegio de Licenciados en Administración entre otros; estableciéndose que por las características que presenta el estudio, no existen investigaciones que hayan abordado a profundidad dicha realidad para el Departamento de Huancavelica por lo que, la consideramos como inédita y considerando los aspectos teóricos: Donde David nos dice que “La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permita a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El término dirección estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término planeación estratégica. Este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico. En ocasiones, el término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planeación estratégica se refiere solo a la formulación de la estrategia. El propósito de

la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, interna optimizar para el futuro las tendencias actuales” y considerando que la eficiencia en la gestión como la dirección, tercera función administrativa, sigue a la planeación y a la organización. Definida la planeación y establecida la organización, falta poner en marcha las actividades y ejecutarlas. Este es el papel de la dirección: poner en acción y dinamizar la empresa. La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa. Además que las personas necesitan ser asignadas a sus cargos y funciones, ser entrenadas, guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que se esperan de ellas. La función de dirección se relaciona directamente con la manera de orientar la actividad de las personas que componen la organización para alcanzar el objetivo o los objetivos. La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización puedan ser eficaces, necesitan ser dinamizadas y complementadas con la orientación que se dé a las personas mediante la adecuada comunicación y habilidad de liderazgo y de motivación.

## **CONCLUSIONES**

### **Conclusiones Parciales:**

La investigación ha logrado identificar los factores de la Administración Estratégica para una gestión eficiente en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica son: la carencia de capacitación en el área, la influencia política, el poco interés al cambio organizacional, la poca predisposición hacia el trabajo en equipo, el desconocimiento de nuevas tendencias del entorno específicamente la administración estratégica, carencia de infraestructura propia, desconocimiento de las bondades de la tecnología, no se realiza adecuadamente la planificación, organización, dirección y control, desconocimiento de las políticas y estrategias de desarrollo, no se adelantan a los cambios del entorno. Se sustenta lo

21

mencionado anteriormente en que, la mayoría de los trabajadores (45%) consideran que uno de los determinantes considerados para la eficiencia en la gestión es la planificación con una calificación alta de 5. Además un 55% de los trabajadores consideran regular la actual gestión. Lo mencionado anteriormente nos permite sustentar y aceptar la hipótesis que conociendo los factores de la administración estratégica: recursos humanos, documentos de gestión y el planeamiento estratégico se desarrollará una gestión eficiente.

La información recopilada nos indica que los programas de fortalecimiento deben estar adecuadamente formulados y planificados concertadamente e incluidos en el planeamiento estratégico y con participación obligatoria e integral del personal las veces que se requiera y que estos se retribuyan o se retroalimente a toda la organización. Los programas en recursos humanos permiten repotenciar y fortalecer a todos los trabajadores para labores eficientes y eficaces. Se sustenta en que la mayoría de los trabajadores (55%) manifiestan que si se desarrollan programas de fortalecimiento para ellos pero el (70%) de los trabajadores consideran que no se realiza adecuadamente la planificación, organización, dirección y control. Esto implica que quienes tienen la responsabilidad de dirigir las organizaciones deben procurar adelantarse a los cambios futuros del entorno y diseñar planes, programas y estructuras flexibles que permitan la adaptación, la innovación y enfrentar cualquier situación no prevista. Por lo tanto, aceptamos la hipótesis que desarrollando un adecuado programa de fortalecimiento en recursos humanos se logra optimizar la gestión administrativa.

Los resultados de la investigación reflejan que el planeamiento estratégico. Se aplica mediante estrategias y tácticas que involucran al personal hacia el trabajo en equipo donde existe y prevalece la voluntad al cambio por parte del personal jerárquico y operativo debidamente capacitados ya que, existe la voluntad de cambio por parte de los trabajadores y esto debe apuntar hacia el logro del plan estratégico al finalizar cada gestión y conseguir los objetivos organizacionales trazados. También existe voluntad de los trabajadores de mejorar los servicios hecho que permite apuntar hacia un trabajo integrado y en equipo y superar esa calificación de regular de los servicios que recibe el

público usuario, especialmente en la orientación e informe acerca del trámite y el proceso documentario. La mayoría de los trabajadores (55%) manifiestan que si se aplica el planeamiento estratégico pero el resto de los trabajadores (45%) consideran lo contrario hecho que induce que se debe trabajar integralmente para fortalecer el desarrollo y aplicación del planeamiento estratégico. Además existe la predisposición de la mayoría de los trabajadores (75%) a que se mejoren la prestación de servicios en su institución. Por lo tanto, aceptamos la hipótesis de que el planeamiento estratégico influye en la mejora de prestación de los servicios que brinda la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011 - 2013.

Hemos logrado determinar que un rediseño organizacional permite adecuar a la institución hacia los nuevos cambios del entorno que permite afrontar los veloces cambios del entorno. Esto consideran la mayoría de los trabajadores como una alternativa para mejorar la gestión futura. También permite ofrecer al público usuario un servicio de calidad empleando las tecnologías de punta que optimiza la gestión institucional. Se sustenta en que la mayoría de los trabajadores (70%) están de acuerdo en que se implante un nuevo diseño organizacional en su institución que le permita soportar las exigencias y turbulencias del entorno. Además la mayoría de los trabajadores (60%) afirman que se esta optimizando los recursos humanos, financieros y tecnológicos. Lo manifestado, implica una solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando estrategias también comunes. Finalmente planteando una adecuada propuesta de diseño organizacional y de los instrumentos de gestión administrativa influye en el logro de la optimización de los recursos Por lo tanto, aceptamos la hipótesis que rediseñando la organización y los instrumentos de gestión administrativa se lograrán la optimización de los recursos.

**Conclusión General:**

Trabajar en un ambiente de administración estratégica es preponderante en la medida que exista una capacitación laboral en cada área, desarrollando programas de

14

fortalecimiento a través de planes estratégicos donde se superen las diversas restricciones que tienen organizacionalmente, funcionalmente y estructuralmente. Existe voluntad de cambio por parte del personal que labora en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones. También se optimiza la gestión con el personal capacitado que trabaja en equipo evitando los sesgos de influencia política para prestar un servicio de calidad y con tecnologías de punta al público usuario. La Administración Estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo es necesario el rediseño organizacional y el trabajo en equipo y que estén plenamente capacitados para mejorar el proceso y la gestión institucional. De acuerdo a las respuestas obtenidas en la encuesta de opinión, se ha podido comprobar que uno de los factores que dificultan el desarrollo de la actual gestión es la deficiente aplicación de la administración estratégica. Por lo tanto, influye la Administración Estratégica en la eficiencia de gestión de la Dirección de Circulación en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013 que se reflejará mediante los servicios de calidad que brinde al público usuario y el eficiente y eficaz uso de los recursos asignados.

## **RECOMENDACIONES**

### **Recomendaciones Parciales**

Para superar los factores que dificultan la eficiente gestión en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013 se debe capacitar al personal enfocado al área en que labora y actualizada de acuerdo a las nuevas tendencias del entorno cambiante especialmente en administración estratégica, evitando la influencia política y asumiendo responsabilidades técnicas, motivando al personal hacia el cambio organizacional y al trabajo en equipo. Además deberán contar con una infraestructura propia, utilizar la tecnología de punta para optimizar la calidad de los servicios. También, tanto los miembros directivos y el personal

deben realizar conjuntamente la planificación, organización, dirección y control, con conocimiento de las políticas y estrategias de desarrollo y de ser el caso adelantarse a los cambios del entorno realizando escenarios de gestión.

Los programas de fortalecimiento deben estar adecuadamente formulados y planificados concertadamente e incluidos en el planeamiento estratégico y con participación obligatoria e integral del personal las veces que se requiera y que estos se retribuyan o se retroalimente a toda la organización. Esto implica que quienes tienen la responsabilidad de dirigir las organizaciones deben procurar adelantarse a los cambios futuros del entorno y diseñar planes, programas y estructuras flexibles que permitan la adaptación, la innovación y enfrentar cualquier situación no prevista. El administrador estratégico debe plantear y diseñar proyectos y programas alternativos para mejorar la prestación de servicios básicos local y lograr reducir los costos operativos y administrativos.

El planeamiento estratégico debe aplicarse mediante estrategias y tácticas que involucren al personal hacia el trabajo en equipo donde exista y prevalezca la voluntad hacia el cambio por parte del personal jerárquico y operativo debidamente capacitados apuntando hacia el logro del plan estratégico al finalizar cada gestión y conseguir los objetivos organizacionales trazados. Dicho plan elaborado no solamente debe ser un documento decorativo o que se guarde en el archivo sino que se aplique y evalúe permanentemente.

Es recomendable, rediseñar la organización para que la institución afronte los nuevos cambios del entorno. También se debe ofrecer al público usuario un servicio de calidad empleando las tecnologías de punta que optimizará la gestión institucional. Toda la organización debe buscar objetivos comunes aplicando estrategias también comunes. Además la adecuada propuesta de diseño organizacional y de los instrumentos de gestión administrativa podrá reducir los costos operativos y administrativos. Por lo tanto, se debe establecer que la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013 entre a un proceso de

reestructuración administrativa y orgánica planificado estratégicamente.

### **Recomendación General**

La Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013 debe trabajar en un ambiente de administración estratégica superando las diversas restricciones que tienen organizacionalmente, funcionalmente y estructuralmente. Además debe existir la voluntad de cambio por parte del personal que labora. También debe optimizarse la gestión con un personal debidamente capacitado que trabaje en equipo evitando los sesgos de influencia política para prestar un servicio de calidad y con tecnologías de punta al público usuario. También se recomienda que en un ambiente de administración estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo será necesario el rediseño organizacional y el trabajo en equipo y que estén plenamente capacitados.

## REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

1. ABASCAL ROJAS, Francisco (2001) **“Cómo se hace un Plan Estratégico - La Teoría del Marketing”**. Editorial ESIC, Tercera Edición. Madrid - España. 457 pp.
2. AMAYA PINGO, Pedro; CUEVA HINOSTROZA, Rubén (2005) **“Guía para Redactar Proyectos e Informes de Investigación”**. Editorial UDEGRAF S.A., Primera Edición. Perú. 115 pp.
3. ANDÍA VALENCIA, Walter (2007) **“Planeamiento Estratégico en el Sector Público”**. Editorial El Saber. Lima -Perú. 198 pp.
4. CHIAVENATO, I. (2000) **“Administración de Recursos Humanos”**. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, Quinta Edición. Santa Fe de Bogotá. Colombia. 671 pp.
5. CHIAVENATO, I. (2006) **“Introducción a la Teoría General de la Administración”**. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, Séptima Edición. Delegación Cuajinalpa, México D.F. 561 pp.
6. DAVID, Fred R. (2003) **“Conceptos de Administración Estratégica”**. Editorial PEARSON – Prentice Hall, Novena Edición. Naucalpan de Juárez. Edo de México. 336 pp.
7. DIAS, C. (2002) **“Administración”**. Editorial San Marcos, Primera Edición. Perú. 339 pp.
8. EGUSQUIZA PEREDA, Carlos y Olinda (2000) **“Auditoría de Gestión”**. Instituto de Investigación de Ciencias Financieras y Contables. Edit. U.N.M.S.M. Segundo Semestre. Lima-Perú.
9. Evaluación del Plan Integrado (2011). **Dirección Regional de Transportes Y Comunicaciones.**
10. HARVARD BUSSINES, R. (1999) **“Estrategias de Crecimiento”**. Editorial Planeta Colombiana S.A. Bogotá. 229 pp.
11. HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto (2003) **“Metodología de la Investigación”**. Editorial Mc Graw-Hill, Tercera Edición. Mexico. 706 pp.
12. LOZANO N., et al (2007) **“La Tesis Universitaria, de Maestría y Doctorado” en Contabilidad – Administración – Economía y Educación**. Primera Edición. Editorial Gráfica. Huancayo - Perú. 536 pp.
13. MILLA LOSTAUNAU, Luis (2007) **“El Poder del Planeamiento Estratégico”**. Editorial San Marcos, Primera Edición. Lima -Perú. 133 pp.

14. MINTZBERG, Henry et al (1997) **“El Proceso Estratégico”**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S. A., Primera Edición. Naucalpan de Juárez. Edo de México. 457 pp.
15. ORTIZ B. , José J. (2000) **“Auditoría Integral con Enfoque al Control de Gestión: Administrativo – Financiero”**. Editorial INTERFINCO, Primera Edición.
16. PEREZ ROSALES, Manuel **“Diccionario de Administración”**. Editorial San Marcos, Cuarta Edición. Lima -Perú. 330 pp.
17. Plan Estratégico Multianual 2010 – 2011. **Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica**.
18. RAYMOND ALAN. **“Administración en la Tercera Ola”**. CECSA.
19. Reglamento de Organización y Funciones 2012. **Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica**.
20. ROSEMBERG, Jerry (2000) **“Diccionario de Administración y Finanzas”**. Editorial Océano. Barcelona - España. 390 pp.
21. SIERRA BRAVO, Restituto (1995). **“Técnicas de Investigación Social”**. Editorial Paraninfo, Madrid - España. 620 pp.
22. STEINER, G.A. (2005) **“Planeamiento Estratégico – Lo que Todo Director Debe Saber”**. Editorial Continental S.A., Tercera Edición. México. 357 pp.
23. STONER, J.A. et al (1996) **“Administración”**. Editorial Prentice Hall, Sexta Edición. Naucalpan de Juárez, México. 690 pp.
24. TOSO, Kelo (2003) **“Planeamiento Estratégico”**. Editorial Bussines E.I.R.L., Primera Edición. Lima - Perú. 197 pp.
25. VALERIANO ORTIZ, Luis Fernando (2002) **“Auditoría Administrativa”**. Editorial San Marcos. Edición. Perú. 232 pp.
26. VILLAJUANA, Carlos (2003) **“Gestión Estratégica Integral”**. Editorial Master Empresarial EIRL, Segunda Edición. Lima – Perú. 547 pp.
27. W. L., Charles (2001) **“Administración Estratégica un Enfoque Integrado”**. Editorial Mc Graw Hill, Tercera Edición. Santa Fe de Bogotá, Colombia. 540 pp.
28. ZAVALA, A. **“Planeación Estratégica y Desarrollo Empresarial”**. Editorial San Marcos, Primera Edición. Lima -Perú. 173 pp.

# **ANEXOS**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TEMA: "LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA COMO FACTOR DE EFICIENCIA DE GESTIÓN EN LA DIRECCIÓN DE CIRCULACIÓN DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES EN HUANCAMELICA 2011 - 2013".**

**BACHILLER: ELSA NORA TRUCIOS RIVERA**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA																												
<p><b>GENERAL</b> ¿En qué medida la Administración Estratégica será factor de gestión eficiente en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013?</p> <p><b>ESPECIFICOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son los factores de la Administración estratégica que dificultan una gestión eficiente en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013?</li> <li>¿Cómo desarrollar programas de capacitación y entrenamiento de recursos humanos para optimizar la gestión en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013?</li> <li>¿Cómo determinar la aplicación del planeamiento estratégico para mejorar la prestación de los servicios al usuario de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013?</li> <li>¿Cómo influirá un adecuado diseño organizacional y de los instrumentos de gestión para lograr reducir costos administrativos y operativos institucionales de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013?</li> </ol>	<p><b>GENERAL</b> Determinar la Administración Estratégica como factor de gestión eficiente en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013</p> <p><b>ESPECÍFICOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Identificar los factores de la Administración Estratégica que dificultan el desarrollo de una gestión eficiente en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013</li> <li>Desarrollar programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos para optimizar la gestión en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013</li> <li>Establecer la aplicación del planeamiento estratégico como factor de mejoramiento de los servicios que brinda la institución de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013</li> <li>Plantear un adecuado diseño organizacional y de los instrumentos de gestión administrativa, para lograr la optimización de los recursos de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013</li> </ol>	<p><b>GENERAL</b> Influye la Administración Estratégica como factor de eficiencia de gestión en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013</p> <p><b>ESPECIFICOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Los factores de la Administración Estratégica influyen significativamente en el desarrollo de una gestión eficiente en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013</li> <li>Los programas de capacitación y entrenamiento a los recursos humanos influyen a la optimización de la Gestión en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013</li> <li>El planeamiento estratégico influye como factor de prestación de los servicios que brinda la institución de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013</li> <li>El diseño organizacional y de los instrumentos de gestión administrativa influye en la optimización de los recursos en la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013</li> </ol>	<p><b>INDEPENDIENTE (X)</b></p> <p>Administración Estratégica</p> <p><b>DEPENDIENTE (Y)</b></p> <p>Eficiencia de Gestión</p>	<p>X1= Fortalecimiento de capacidades (talento humano)</p> <p>X2= Planificación estratégica</p> <p>X3= Modelo de gestión</p> <p>Y1 = Capital Intelectual</p> <p>Y2 = Ámbito Gerencial</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de Capacitación de</li> <li>• Programas de entrenamiento de</li> <li>• Desarrollo de competencias de</li> <li>• Proceso de Planeamiento estratégico</li> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Valores</li> <li>• Diseño Organizacional</li> <li>• Instrumentos de Gestión</li> <li>• Capital humano</li> <li>• Capital estructural</li> <li>• Capital relacional</li> <li>• Alta Dirección</li> <li>• Gerencia de Área</li> <li>• Gerencia de Proyectos</li> </ul>	<p><u>Tipo de investigación:</u> Aplicada</p> <p><u>Nivel de Investigación:</u> Descriptivo Explicativo</p> <p><u>Diseño de Investigación:</u> Cuasi Experimental</p> <table border="1" style="margin: 5px auto; text-align: center;"> <tr> <td colspan="4"><b>DIAGRAMA</b></td> </tr> <tr> <td>GE</td> <td>01</td> <td>X</td> <td>02</td> </tr> <tr> <td>GC</td> <td>03</td> <td></td> <td>04</td> </tr> </table> <p><b>METODOS Y TECNICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis-Síntesis</li> <li>- Inductivo- deductivo</li> <li>- Descriptivo</li> <li>- Comparativo</li> </ul> <p><b>POBLACIÓN</b> 20 Trabajadores y 120 usuarios de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013.</p> <table border="1" style="margin: 5px auto; text-align: center;"> <tr> <td colspan="2"><b>PROBLACION</b></td> <td colspan="2"><b>MUESTRA</b></td> </tr> <tr> <td>Trabajadores</td> <td>M = 20</td> <td>N = 20</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Usuarios</td> <td>M = 120</td> <td>N = 120</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td colspan="2">M=N</td> </tr> </table> <p><b>MUESTRA</b> Trabajadores y usuarios de la Dirección de Circulación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica 2011-2013.</p> <p><b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de documentos</li> <li>- Entrevistas</li> <li>- Encuestas</li> <li>- Observación</li> </ul>	<b>DIAGRAMA</b>				GE	01	X	02	GC	03		04	<b>PROBLACION</b>		<b>MUESTRA</b>		Trabajadores	M = 20	N = 20		Usuarios	M = 120	N = 120				M=N	
<b>DIAGRAMA</b>																																		
GE	01	X	02																															
GC	03		04																															
<b>PROBLACION</b>		<b>MUESTRA</b>																																
Trabajadores	M = 20	N = 20																																
Usuarios	M = 120	N = 120																																
		M=N																																

# **RESOLUCIONES**



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 0521-2014-FCE-R-UNH

Huancavelica, 06 de Noviembre del 2014.

**VISTO:**

Oficio Transcriptorio N° 068-2014-SD-FCE-R-UNH de fecha 06-11-2014, Oficio N° 0508-2014-EAPA-DFCE/UNH de fecha 15-10-2014, Informe N° 013-2014-HQZ-EAPA-FCE-UNH de fecha 07-10-2014, Informe N° 16-2014-AASM-JT-EAPA-FCE/UNH de fecha 07-10-2014, Informe N° 030-2014-YHQ-EAPA-FCE-UNH de fecha 05-09-2014, Informe N° 039-2014-GAFS-EAPA-FCE-UNH de fecha 02-09-2014, emitido por el docentes asesor y miembros jurados pidiendo Aprobación del Proyecto de Investigación presentado por la bachiller **ELSA NORA RIVERA TRUCIOS**; y:

**CONSIDERANDO:**

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 22° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante Resolución N° 459-2003-R-UNH, modificado en Asamblea Universitaria el 27-12-2006-R-UNH las Facultades gozan de autonomía académica, normativa, gubernativa, administrativa y económica.

Que, el Artículo 172° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica prescribe que el Título Profesional o Licenciatura se obtiene por una de las modalidades que establece la Ley, posterior al grado de Bachiller y los demás requisitos contemplados en el Reglamento de la Facultad.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académica Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afín con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente.

Que, el Artículo 34° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Proyecto de Investigación aprobado, será remitido al Decanato, para que esta emita Resolución de aprobación e inscripción; previa ratificación del consejo de facultad; el graduado procederá a desarrollar el trabajo de investigación, con la orientación del Profesor Asesor. El docente asesor nombrado es responsable del cumplimiento de la ejecución y evaluación del trabajo de investigación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad.

Que, estando a lo acordado por el Consejo de Facultad en su Sesión Ordinaria del día 06-11-14;

**SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO 1° APROBAR e INSCRIBIR** el Proyecto de Investigación Científica titulado: **“LA ADMINISTRACIÓN ESTRETEGICA COMO FACTOR DE EFICIENCIA DE GESTIÓN EN LA DIRECCIÓN DE CIRCULACIÓN DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE HUANCAVELICA 2011-2013”**; presentado por la bachiller en **ELSA NORA RIVERA TRUCIOS**.

**ARTÍCULO 2° ELÉVESE** el presente documento a las instancias pertinentes.

**ARTÍCULO 3° NOTIFIQUESE** a los interesados para su conocimiento y demás fines.



MG. LUIS JULIO PALACIOS AGUILAR  
DECANO (e)



LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALÓN  
SECRETARIO DOCENTE

C.c.  
DFEC.  
INTERESADOS



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 039-2015-FCE-R-UNH

Huancavelica, 16 de Enero del 2015.

**VISTO:**

Hoja de Tramite del Decanato N° 138 de fecha 16-01-2015; Oficio N° 031-2015-EAPA-DFCE/UNH de fecha 16-01-15, Informe N° 048-2015-GAFS-EAPA-FCE-UNH de fecha 23-12-2014; presentado por la bachiller **ELSA NORA RIVERA TRUCIOS**; solicitando la Ratificación de los Miembros del Jurado para la revisión del informe final de tesis, y;

**CONSIDERANDO:**

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionara tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, el Artículo 36° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe una vez elaborada el informe y aprobado por el docente el asesor, el informe de investigación será presentado en tres ejemplares sellados a la Escuela Académico Profesional correspondiente, pidiendo revisión y declaración de apto para sustentación, por los jurados.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académico Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afín con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente

Que, el Artículo 38° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Jurado nombrado después de revisar el trabajo de investigación dictaminara en un plazo no mayor de 10 días hábiles, disponiendo su pase a sustentación o devolución para su complementación y/o corrección.

Que mediante Informe N° 048-2015-GAFS-EAPA-FCE-UNH de fecha 23-12- emitido por el docente asesor **Lic. Adm. GUIDO AMADEO FIERRO SILVA** donde remite el resultado final de **APROBACIÓN** de la Tesis Titulada: **"LA ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA COMO FACTOR DE EFICIENCIA DE GESTIÓN EN LA DIRECCIÓN DE CIRCULACIÓN DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES EN HUANCVELICA 2011-2013"** presentado por la bachiller **ELSA NORA RIVERA TRUCIOS** para optar el Título Profesional de Contador Público.







## SECRETARIA DOCENTE

## RESOLUCIÓN N° 0324-2015-FCE-UNH

Huancavelica, 19 de Mayo del 2015.

## VISTO:

Hoja de Tramite N° 1232 de fecha 14-05-2015, Solicitud S/N. presentado por la bachiller **ELSA NORA RIVERA TRUCIOS**; pidiendo programación de fecha y hora para sustentación de tesis para Optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; y:

## CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionara tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, en virtud al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 574-2010-R-UNH, en su Artículo N° 39 si el graduado es declarado Apto para sustentación (por unanimidad o mayoría), solicitara al Decano de la Facultad para que fije lugar, fecha y hora para la sustentación. La Decanatura emitirá la Resolución fijando fecha hora y lugar para la sustentación, asimismo entregará a los jurados el formato del acta de evaluación.

Que mediante Resolución N° 0376-2014-2014-FCE-R-UNH de fecha 26-05-2014, donde se **ADMITE** el proceso de Obtención de Título Profesional de Licenciado en Administración por la modalidad de sustentación de tesis a la bachiller **ELSA NORA RIVERA TRUCIOS** de la Universidad Peruana los Andes.

Que con Informe N° 013-2015-HQZ-EPA-FCE-UNH de fecha 06-05-2015, Informe N° 007-2015-UHQ-EPA-FCE-UNH de fecha 06-05-2015, Informe N° 008-2015-AASM-JT-EAPA-FCE/UNH de fecha 28-04-2015, los docentes miembros del jurado evaluador emiten informe de aprobación del informe final de tesis titulado "**LA ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA COMO FACTOR DE EFICIENCIA DE GESTIÓN EN LA DIRECCIÓN DE CIRCULACIÓN DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE HUANCVELICA 2011-2013**"; dando pase a sustentación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

## RESUELVE:





SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0324-2015-FCE-UNH

Huancavelica, 19 de Mayo del 2015

**ARTÍCULO 1°.- PROGRAMAR** la fecha y hora para la Sustentación Vía Tesis titulada: **“LA ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA COMO FACTOR DE EFICIENCIA DE GESTIÓN EN LA DIRECCIÓN DE CIRCULACIÓN DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE HUANCAMELICA 2011-2013”**; presentado por la bachiller **ELSA NORA RIVERA TRUCIOS** para el día jueves 28 de mayo del 2015 a horas 05:00 p.m. en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales.

**ARTICULO 2° ENCARGAR** al Presidente del Jurado el cumplimiento de la presente Resolución y la remisión del acta y documentos sustentatorios al Decanato para su registro y trámite correspondiente.



registrese. Comuníquese y Archívese.  
MR. LUIS JULIO PALACIOS AGUILAR  
DECANO (e)

C.c.  
DFEC.  
JURADOS  
ARCHIVOS



SECRETARIA  
LIGONDA FANIEL QUISPE VIDALON  
SECRETARIA DOCENTE

**INSTRUMENTO  
DE MEDICIÓN  
CUESTIONARIO DE  
ENCUESTA**

**ENCUESTA DE OPINIÓN – TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN DE CIRCULACIÓN DE LA  
DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE HUANCAVELICA**

INSTRUCCIONES: La presente encuesta tiene por finalidad obtener los datos reales; para lo cual usted tendrá que mencionar la respuesta que crea conveniente

1. ¿Usted esta preparado en la función que desempeña dentro de la Dirección de Circulación de la DRTC?
  - a) Si
  - b) No
  - c) Desconoce
  
2. ¿La falta de capacitación en Administración Estratégica es un factor que dificulta la gestión en la Dirección de Circulación de la DRTC?
  - a) Si
  - b) No
  
3. ¿Usted retribuyó con esta capacitación al logro de los objetivos institucionales?
  - a) Si
  - b) Desconoce
  
4. ¿En los dos últimos años participó en programas de entrenamiento referente a la Administración Estratégica?
  - a) Si
  - b) No
  - c) Desconoce
  
5. ¿Con que frecuencia lo hizo en el año?
  - a) Una sola vez
  - b) Dos veces
  
6. ¿Se desarrollan programas de fortalecimiento para los trabajadores de la Dirección de Circulación de la DRTC?
  - a) Si
  - b) No
  - c) Desconoce
  
7. Con cuál de las alternativas se quedaría usted para que en el futuro la Dirección de Circulación de la DRTC realice una buena gestión?
  - a) Entrenamiento en Relaciones Humanas
  - b) Elaboren Instrumentos de Gestión Administrativa
  - c) Realicen Buen Diseño Organizacional
  - d) Tengan Buena Administración Estratégica
  
8. ¿La actual administración procura adelantarse a los cambios del entorno, diseña planes y estructuras flexibles para su comunidad?
  - a) No
  - b) Desconoce
  
9. ¿Considera usted que la Administración Estratégica es uno de los factores clave para el logro de los objetivos institucionales?
  - a) Si

- b) No  
c) Desconoce
10. ¿Considera que debe aplicarse la Administración Estratégica en la Gestión de la Dirección de Circulación de la DRTC?  
a) Si  
b) No
11. ¿Se cumple con el logro del Plan Estratégico Institucional al finalizar cada gestión?  
a) Si  
b) No  
c) Desconoce
12. ¿La Dirección de Circulación de la DRTC tiene diseñado una política y estrategia de desarrollo para ser más eficiente y eficaz la gestión?  
a) Si  
b) No  
c) Desconoce
13. ¿Estaría de Acuerdo en que se implante un nuevo diseño organizacional de la Dirección de Circulación de la DRTC?  
a) Si  
b) No
14. Según su opinión ¿Cómo calificaría la actual gestión?  
a) Muy bueno  
b) Bueno  
c) Regular  
d) Deficiente
15. ¿Cómo considera su desempeño laboral en la Dirección de Circulación de la DRTC?  
a) Muy bueno  
b) Bueno  
c) Regular  
d) Deficiente
16. ¿La Dirección de Circulación de la DRTC hace óptimo de los recursos humanos y financieros?  
a) Si  
b) No  
b) Desconoce
17. ¿Qué indicador y/o indicadores considera usted que es determinante para la eficiencia en la gestión?. Priorice del 5 al 1 en función a la importancia?  
a) Planificación  
b) Dirección  
c) Coordinación  
d) Control
18. ¿Con la elaboración del Plan Estratégico se logrará los Objetivos Institucionales?  
a) Si  
b) No  
c) Desconoce

19. ¿Qué documentos de gestión fueron elaborados en la Dirección de Circulación de la DRTC?
  - a) ROF
  - b) MOF
  - c) CAP
  - d) PTI
  - e) POI
  
20. De los documentos de gestión que a continuación se menciona. ¿Cuántos fueron aprobados?
  - a) ROF
  - b) MOF
  - c) CAP
  - d) PTI
  - e) POI
  
21. ¿Se aplica el Planeamiento Estratégico en la Dirección de Circulación de la DRTC?
  - a) Si
  - b) No
  
22. ¿Se realiza adecuadamente la planificación, organización, dirección, y control en la Dirección de Circulación de la DRTC?
  - a) Si
  - b) No
  
23. ¿Cómo considera usted que se encuentra la Administración de la Dirección de Circulación de la DRTC?
  - a) Muy bueno
  - b) Bueno
  - c) Regular
  - d) Deficiente
  
24. ¿Cómo califica los servicios siguientes que brinda la Dirección de Circulación de la DRTC?
  - a) Consultas de Emisión de LC y Circulación
  - b) Evaluaciones LC
  - c) Inspecciones de Transito
  - d) Resoluciones de Autorizaciones de Circulación.
  - e) Opinión de infracciones
  
25. ¿Desearía que se mejoren la prestación de servicios en la Dirección de Circulación de la DRTC?
  - a) Si
  - b) No
  
26. ¿Considera que aplicando el planeamiento estratégico se mejorara la prestación de los servicios que brinda la institución?
  - a) Si
  - b) Desconoce
  
27. ¿Optimiza sus recursos humanos, financieros y tecnológicos la Dirección de Circulación de la DRTC?
  - a) Si
  - b) No

**GRACIAS POR SU COOPERACIÓN.**

ENCUESTA DE OPINIÓN – USUARIOS DE LA DIRECCIÓN DE CIRCULACIÓN DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE HUANCAVELICA

\*Marca con un aspa (x) el casillero donde aparece la respuesta que refleje mejor tú opinión personal

1. SEXO : M ( ) F ( )

2. EDAD : 20 -30 AÑOS ( )  
31 -40 AÑOS ( )  
41 - 50 AÑOS ( )  
51 - 60 AÑOS ( )

3. OCUPACIÓN: DOCENTE ( )  
MÉDICO ( )  
INGENIERO ( )  
ENFERMERA ( )  
COMERCIANTE ( )  
ESTUDIANTE ( )  
AMA DE CASA ( )  
OTROS ( )

4. CONDICIÓN LABORAL: TIENE TRABAJO ESTABLE : ( )  
TIENE TRABAJO EVENTUAL O TEMPORAL : ( )  
TIENE TRABAJO INDEPENDIENTE : ( )  
NO TIENE TRABAJO : ( )

5. ¿Según su opinión como califica usted el tipo de servicios que recibe actualmente?  
a) Excelente  
b) Regular  
c) Bueno  
d) Regular  
e) Deficiente

6. ¿El personal administrativo de la Dirección de Circulación de la DRTC es amable y respetuoso al atender al público?  
a) Si  
b) No  
c) Desconoce

7. ¿Considera usted que el personal de la Dirección de Circulación de la DRTC son honrados?  
a) Si  
b) No  
c) Desconoce

8. ¿El personal que labora en la Dirección de Circulación de la DRTC orienta e informa claramente donde deben entregarse los documentos y cual es el proceso de trámite?  
a) Si  
b) No  
c) A veces  
d) Desconoce

9. ¿Con que rapidez recibe usted la atención en la Dirección de Circulación de la DRTC?
- a) Veloz
  - b) Lento
  - c) Muy lento
  - d) Deficiente
10. ¿De que forma cree usted que la Dirección de Circulación de la DRTC brinda sus servicios?
- a. Tradicional
  - b. Utilizan tecnologías modernas

**GRACIAS POR SU COOPERACIÓN.**