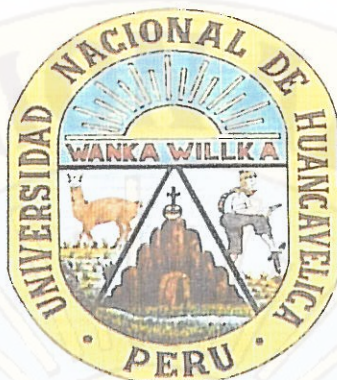


UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCABELICA

(Creada por Ley N° 25265)



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

TESIS

**EL ROL GERENCIAL Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL PROGRAMA
AGROPECUARIO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL AGRARIA
HUANCABELICA, AÑO 2015**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN Y DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR:

**BACHILLER CARMEN YESENIA CANDIOTTI ZAMBRANO
BACHILLER YOLWIN GIACOMO CHOQUE BENDEZU**

HUANCABELICA – 2018

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...18... DÍAS DEL MES DE...ABRIL... DEL AÑO 2018, A HORAS...10:00AM... SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Mg. LINO ANDRÉS QUINONES VALLADOLID

SECRETARIO: LIC. MAT. OSCAR MANUEL GARCÍA CAJO

VOCAL: DR. WILFREDO FERNANDO YUPANQUI VILLANUEVA

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 0906-2017-FCSE-R-UNH; DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO:

"EL ROL GERENCIAL Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL PROGRAMA AGROBURAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL AGRARIA HUANCAYELICA AÑO 2015"

CUYO AUTOR ES (EL) (LOS) GRADUADO (S):

BACHILLER (S): CANDIOTTI ZAMBRANO CARMEN YEREMIA
CHOCQUE BENDEZU YOLWIN GIACOMO

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: CANDIOTTI ZAMBRANO CARMEN YEREMIA

PRESIDENTE: APROBADO

SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR UNANIMIDAD

BACHILLER: CHOCQUE BENDEZU YOLWIN GIACOMO

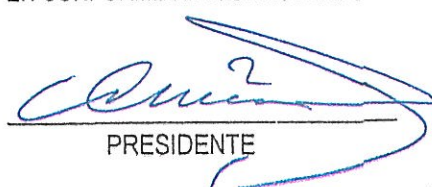
PRESIDENTE: APROBADO

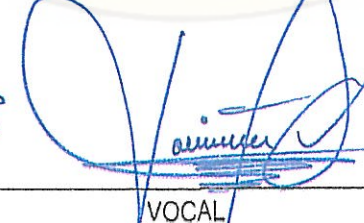
SECRETARIO: APROBADO

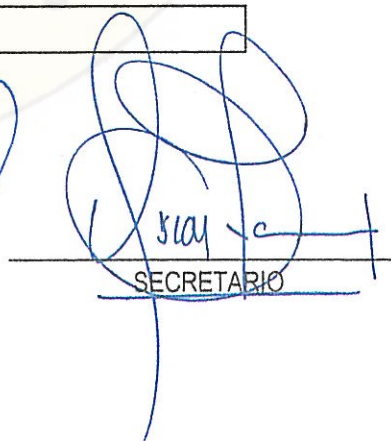
VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR UNANIMIDAD

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.


PRESIDENTE


VOCAL

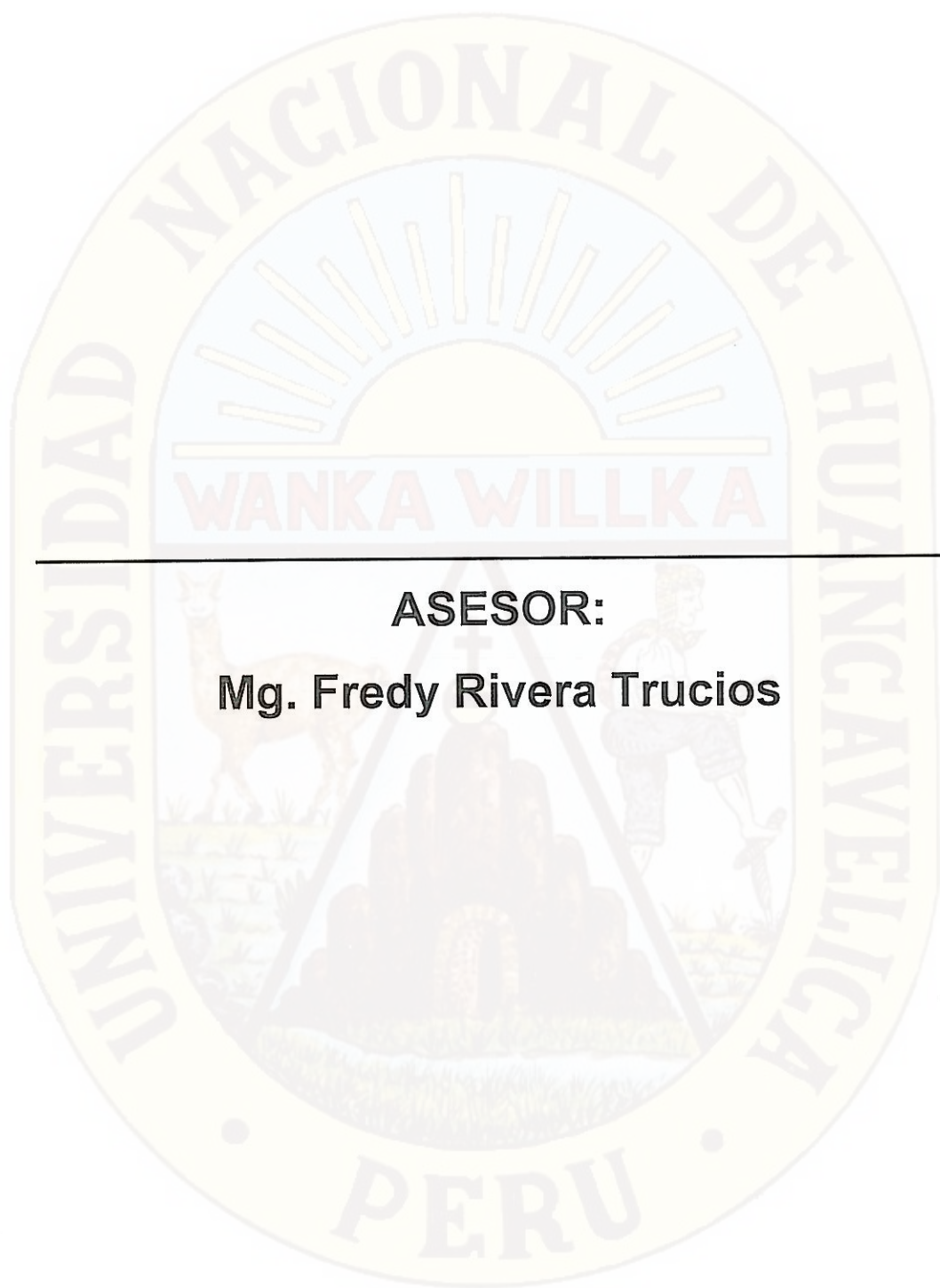

SECRETARIO

JURADOS:

Mg. Lino Andrés Quiñonez Valladolid
(PRESIDENTE)

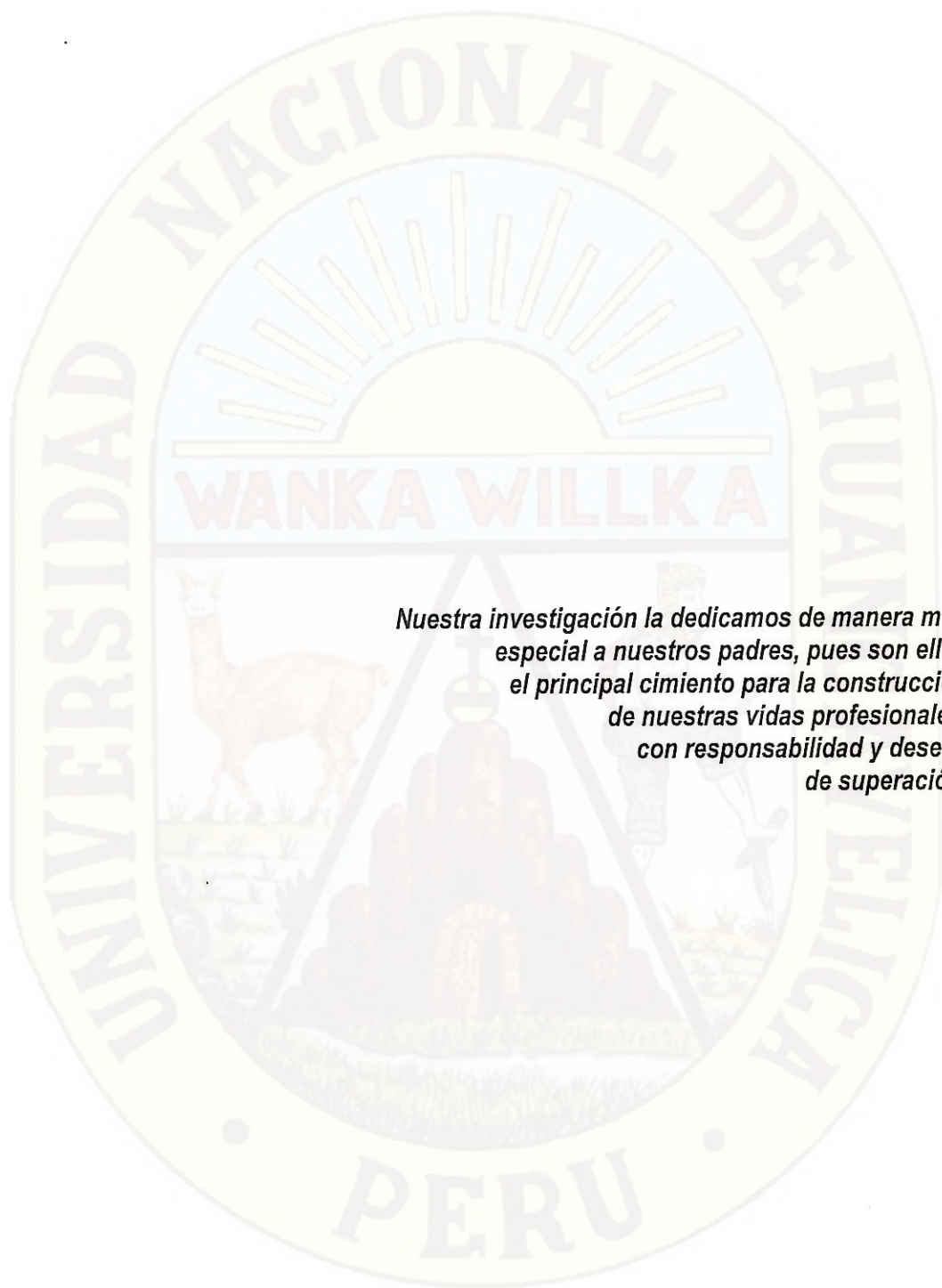
Lic. Mat. Oscar Manuel García Cajo
(SECRETARIO)

Dr. Wilfredo Fernando Yupanqui Villanueva
(VOCAL)

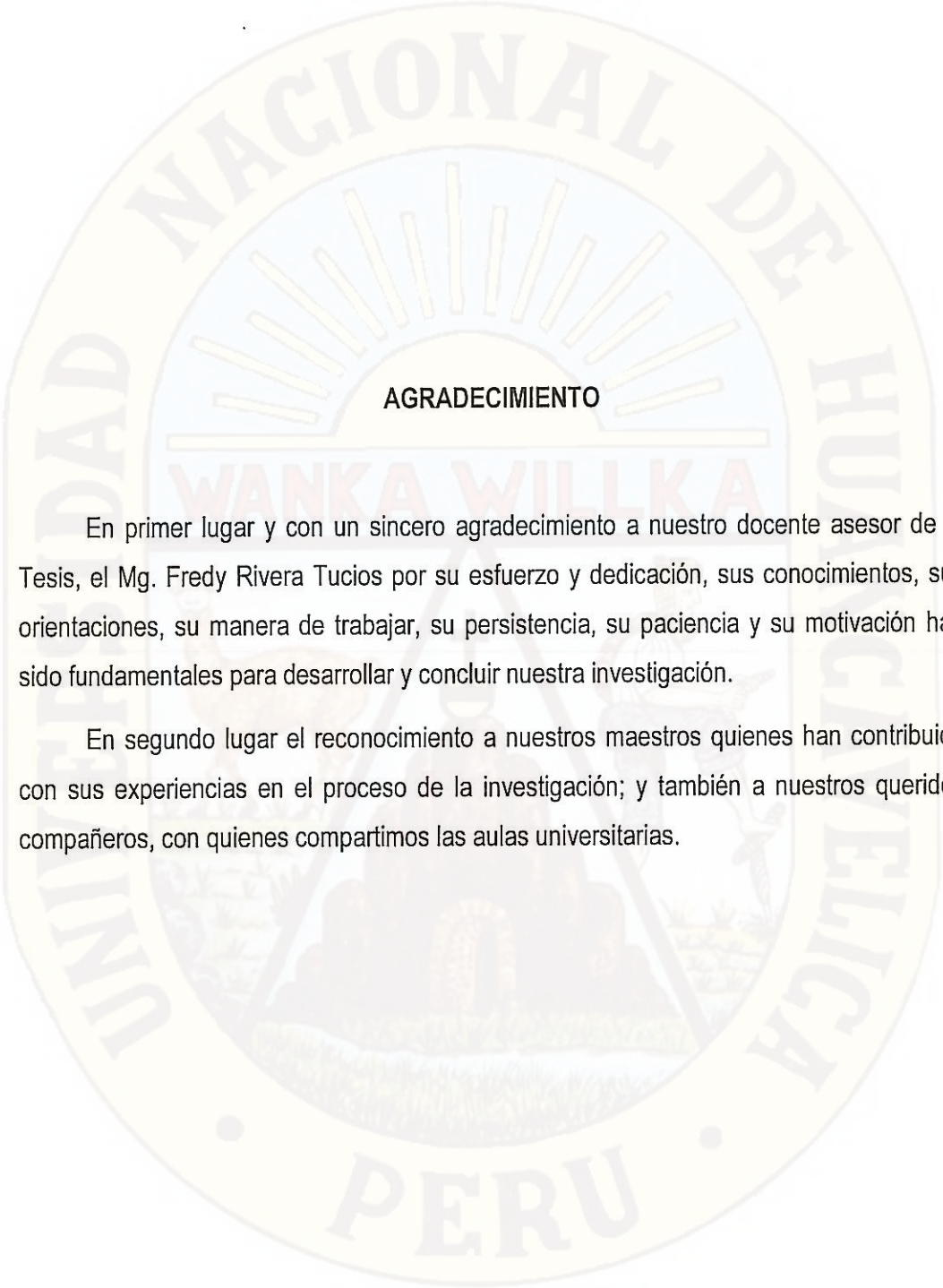


ASESOR:

Mg. Fredy Rivera Trucios



Nuestra investigación la dedicamos de manera muy especial a nuestros padres, pues son ellos el principal cimiento para la construcción de nuestras vidas profesionales, con responsabilidad y deseos de superación.



AGRADECIMIENTO

En primer lugar y con un sincero agradecimiento a nuestro docente asesor de la Tesis, el Mg. Fredy Rivera Tucios por su esfuerzo y dedicación, sus conocimientos, sus orientaciones, su manera de trabajar, su persistencia, su paciencia y su motivación han sido fundamentales para desarrollar y concluir nuestra investigación.

En segundo lugar el reconocimiento a nuestros maestros quienes han contribuido con sus experiencias en el proceso de la investigación; y también a nuestros queridos compañeros, con quienes compartimos las aulas universitarias.

ÍNDICE

	Pág.
PORTADA	
ÍNDICE	
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I: PROBLEMA	
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.3. OBJETIVO: General y Específicos.....	17
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1. ANTECEDENTES	18
2.1.1. A Nivel Internacional	18
2.1.2. A Nivel Nacional	19
2.1.3. A Nivel Local.....	20
2.2. BASES TEÓRICAS.....	21
2.2.1. Roles Gerenciales	21
2.2.1.1. Las Funciones Gerenciales	25
2.2.1.2. El Trabajo Gerencial.....	28
2.2.1.3. Habilidades de un Gerente	29
2.2.1.4. La Actitud Gerencial	31
2.2.1.5. Virtudes para ser un Buen Gerente	31
2.2.1.6. Habilidades Necesarias de un Gerente Moderno	36
2.2.2. Gestión Estratégica	38
2.2.2.1. La Gerencia	42
2.2.2.2. El Gerente	43
2.2.2.3. Administración Estratégica	45
2.2.2.4. Planificación Estratégica.....	46

2.2.2.5. De la Planificación Estratégica a la Dirección Estratégica.....	48
2.2.2.6. La Estrategia	51
2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS	53
2.3.1. Hipótesis General	53
2.3.2. Hipótesis Específicas.....	53
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	54
2.5. VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO	58
2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	59
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO	61
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	61
3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	62
3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	62
3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	63
3.6. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	63
3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	63
3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	64
3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	64
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	
4.1. RESULTADOS A NIVEL DESCRIPTIVO	66
4.1.1. Rol Gerencial.....	66
4.1.2. Gestión Estratégica	71
4.2. RESULTADOS A NIVEL INFERENCIAL.....	76
4.2.1. Distribución Normal de las Puntuaciones	76
4.2.2. Intervalos de Confianza.....	78
4.2.3. Determinación de la Relación de las Variables	79

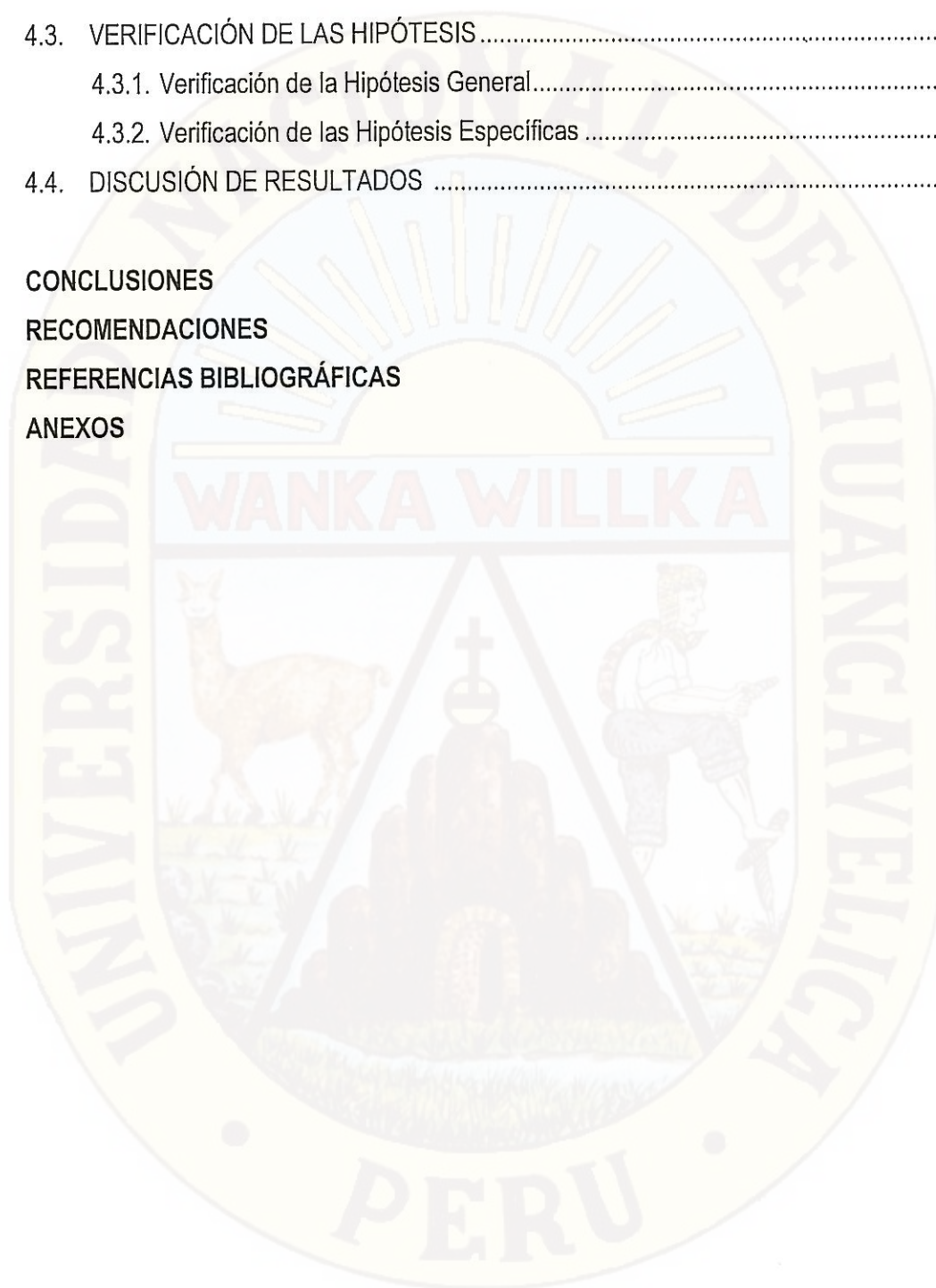
4.3. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS	81
4.3.1. Verificación de la Hipótesis General	81
4.3.2. Verificación de las Hipótesis Específicas	83
4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	86

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS



RESUMEN

Cada vez más, el papel de los gerentes cobra relevancia al observar la urgencia por administrar organizaciones inmersas en entornos turbulentos y por lo tanto altamente inciertos, así como crear condiciones valiosas en la lucha constante por alcanzar las metas trazadas. Bajo esta perspectiva la investigación tuvo como objetivo conocer la relación del rol gerencial y la gestión estratégica en el Programa Agrorural de la Dirección Agraria Huancavelica al año 2015.

El estudio fue factible en su desarrollado con las características de la investigación de tipo Aplicada; para la recolección de información se utilizó la técnica de la encuesta con su respectivo instrumento, que refiere al cuestionario estructurado con 25 ítems para cada variable, con una escala de valoración de nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre, con el cual se pudo determinar la relación de las variables en estudio.

La población y muestra lo constituyó la totalidad del personal administrativo, tomando en cuenta a los 30 empleados del Programa Agrorural de la Dirección Agraria Huancavelica; la interpretación de los resultados se realizó mediante la estadística descriptiva: tablas de frecuencia, diagrama de barras, distribución de frecuencias y porcentajes, y el tratamiento estadístico inferencial para prueba de hipótesis mediante la "r" de Pearson; cuyo análisis arrojó como conclusión que si existe una relación de manera muy significativa entre las variables en estudio.

Los resultados de la prueba de hipótesis muestran que la relación hallada del 83% es significativamente diferente de cero ($p=0,0$) al nivel de confianza del 95%, además muestra que la relación es positiva o directamente proporcional.

Además, con Mallqui y Dueñas (2013) son compatibles con los resultados obtenidos en esta investigación por el hecho de que el nivel de relación entre las variables tiene una relación directa y significativa con los componentes de la organización.

Palabras clave: Rol gerencial, gestión estratégica, rol interpersonal, rol informativo, rol decisoria.

ABSTRAC

Increasingly, the role of managers becomes relevant when observing the urgency to manage organizations immersed in turbulent and therefore highly uncertain environments, as well as creating valuable conditions in the constant struggle to achieve the goals set. Under this perspective, the objective of the research was to determine the relationship between the managerial role and strategic management in the the Agrorural Program of the Agrarian Direction Huancavelica in 2015.

The study was feasible in its development with the characteristics of the Applied type research; for the collection of information the survey technique was used with its respective instrument, which refers to the structured questionnaire with 25 items for each variable, with a rating scale of never, almost never, sometimes, almost always and always, with the which could determine the relationship of the variables under study.

The population and sample constituted the totality of the administrative personnel, taking into account the 30 employees of the Agrorural Program of the Agrarian Direction Huancavelica; the interpretation of the results was carried out by descriptive statistics: frequency tables, bar chart, frequency distribution and percentages, and the inferential statistical treatment for hypothesis testing by Pearson's "r"; whose analysis concluded that there is a very significant relationship between the variables under study.

The results of the hypothesis test show that the found ratio of 83% is significantly different from zero ($p = 0.0$) at the 95% confidence level, also shows that the relationship is positive or directly proportional.

In addition, with Mallqui and Dueñas (2013) they are compatible with the results obtained in this research due to the fact that the level of relationship between the variables has a direct and significant relationship with the components of the organization.

Keywords: Rol managerial, strategic management, interpersonal role, informative role, decision-making role.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones poseen un esquema o plan para lograr las metas que han sido establecidas, por lo tanto, el éxito de una organización al lograr sus fines y objetivos, se debe en gran escala al trabajo gerencial de la misma. Los sujetos que ocupan el cargo en la dirección de una institución, se denominan gerentes o directivos y son los que se comprometen a gestionar las acciones y procesos dentro de la organización.

Los directivos para alcanzar los objetivos establecidos por la institución, deben estar al pendiente de cómo utilizar las múltiples formas de autoridad para intervenir en el actuar de sus colaboradores, sin dejar de lado que es lo que se pretende obtener y hacia donde marcha. La plataforma básica de los buenos gerentes es la eficiencia y la eficacia para conseguir las metas de la organización, la capacidad que tiene de minimizar los recursos empleados para obtener los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para establecer las metas adecuadas (hacer lo que se debe hacer), permitiéndose así generar la efectividad y buscar el desarrollo institucional.

El desarrollo de la organización es la medida de la efectividad de una entidad, en otras palabras, es el grado en que la institución alcanza los objetivos apuntados y está relacionado en gran medida con el desempeño gerencial. Es entonces preciso exponer que los gerentes son determinantes en las organizaciones de todas dimensiones, ya que logran establecer situaciones favorables para los colaboradores, calificar el trabajo con precisión y promover la mejora de la productividad.

Cuando el gerente consigue estos excelentes resultados, las personas pueden llegar a ser muy fructíferas, por lo tanto, es preciso comprobar cuáles son las habilidades que describen realmente al gerente, como un profesional cuya formación es extremadamente amplia y variada, necesita conocer disciplinas heterogéneas como derecho psicología, sociología, estadística, finanzas, economía, diplomacia, situación política, entre otras.

Precisa tratar con personas que ejecutan tareas o que planean, organizan, controlan, asesoran, investigan, etc., que jerárquicamente están en posiciones iguales o superiores a la suya; requiere estar atento a los eventos pasados y presentes así como a las previsiones futuras, pues su horizonte debe ser más amplio, en tanto es responsable de la dirección de otras personas que siguen sus órdenes y orientación.

Tiene que tratar con eventos internos (es decir, que se dan dentro de la organización); y externos (que se dan fuera, pero que de igual manera la afectan); necesita ver más lejos que los demás, pues debe estar identificado con los objetivos que la institución pretende alcanzar a través de la acción conjunta de todo sus elementos.

El perfil gerencial constituye uno de los más importantes aspectos en las ciencias administrativas, sobretodo en el campo de la gerencia estratégica, no sólo debe ocupar el cargo de una organización, sino tener condiciones especiales, como buscar el bienestar, mejoramiento de la calidad de vida, eficiencia en el servicio, conjugando responsabilidad social, emprendimiento, desarrollo social, capital humano y garantizar la eficacia de los servicios, según las necesidades de los usuarios; de tal manera que las instituciones del Estado necesitan ser dirigidas por personas con características o habilidades gerenciales, que ayuden a estas organizaciones eficaces, rentables y competitivas, con un gran sentido del talento humano, que hace posible su supervivencia.

Además de virtudes y habilidades, los gerentes modernos requieren gran capacidad de aprendizaje y conocimientos sólidos en varias disciplinas. El exigente y competitivo mundo actual exige directivos "multi-especializados" que tengan una visión sistémica de la organización, que aseguren el uso eficiente de todos los recursos y que sepan interpretar los requerimientos de una sociedad. Gerentes integrales con conocimientos técnicos en las áreas funcionales de la gestión humana, entre otros, que puedan aplicar en la toma de decisiones y en el planteamiento de estrategia.

En tal sentido, es pertinente plantearnos interrogantes acerca de los cambios que debe desarrollar el gerente en torno a su rol dentro de la organización. Dentro de este contexto la investigación se estructuro de la siguiente manera:

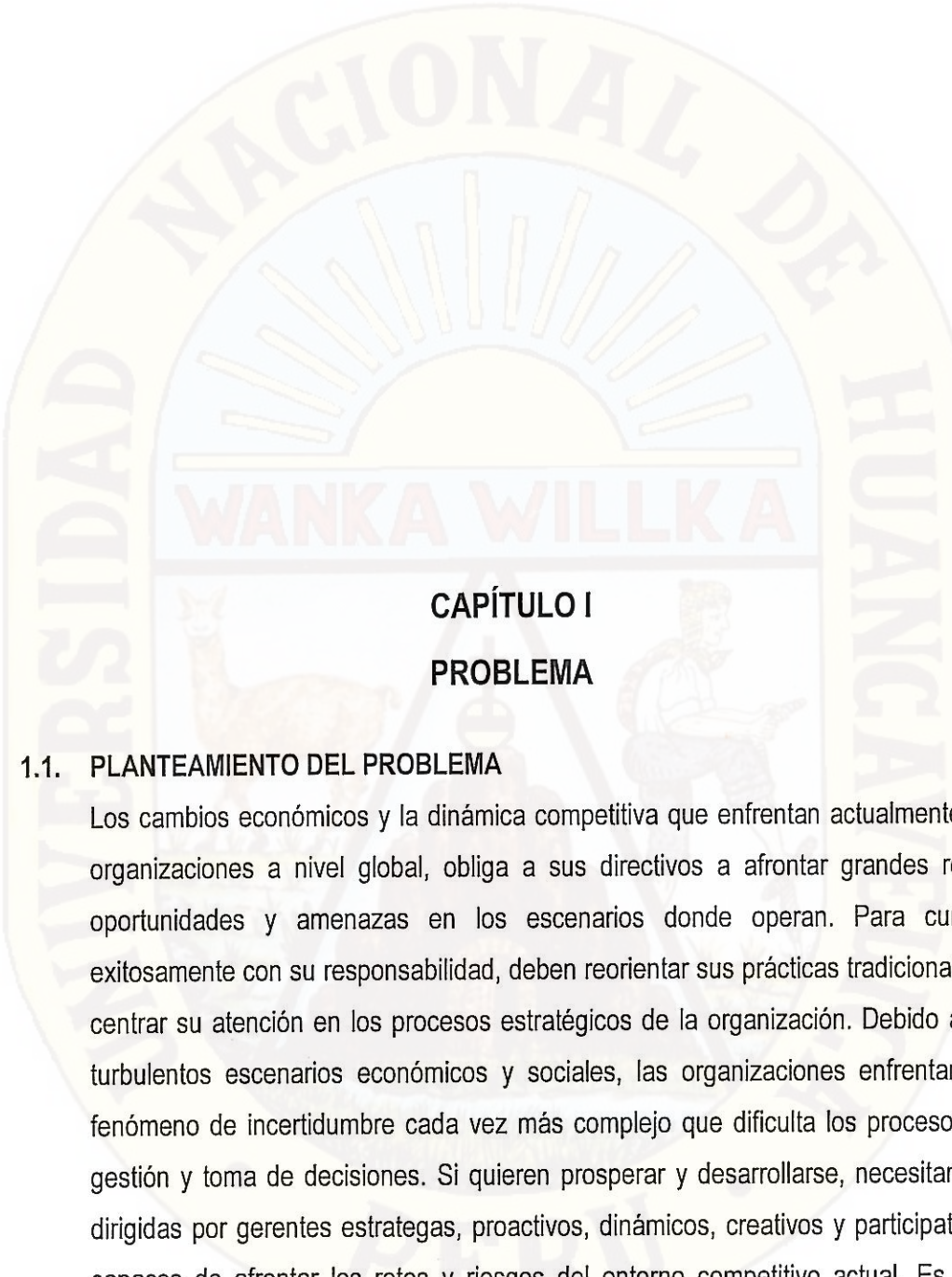
Capítulo Primero. Planteamiento del problema, el análisis ha permitido analizar y conocer la relación de las variables en estudio, rol gerencial y la gestión estratégica en el Programa Agrorural de la Dirección Agraria Huancavelica al año 2015.

Capítulo Segundo. Comprende el marco teórico, considerado un pilar esencial dentro del proceso de la investigación, a través del cual se ha fundamentado el soporte teórico del estudio, empleando los paradigmas teóricos que no han ayudado a encontrar y describir la relación de las variables en la investigación.

Capítulo Tercero. Comprende el marco metodológico, en la que se establece el tipo de investigación: aplicada. Nivel de investigación: descriptivo. Diseño: No experimental, correlacional. Métodos y contexto en estudio, referido al ámbito de observación, consignando cifras cuantitativas de la población y muestra. Técnicas para la recolección de datos. Procesamiento informático y análisis de datos, la organización, codificación y tabulación de la información permitiendo obtener datos relevantes sobre el objeto de estudio.

Capítulo Cuarto. Resultados obtenidos, con la investigación se evaluar el rol fundamental de los gestores a nivel institucional para lograr una eficiente gestión estratégica en el Programa Agrorural de la Dirección Agraria Huancavelica. Finalmente, se llega a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Los Autores.



CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los cambios económicos y la dinámica competitiva que enfrentan actualmente las organizaciones a nivel global, obliga a sus directivos a afrontar grandes retos, oportunidades y amenazas en los escenarios donde operan. Para cumplir exitosamente con su responsabilidad, deben reorientar sus prácticas tradicionales y centrar su atención en los procesos estratégicos de la organización. Debido a los turbulentos escenarios económicos y sociales, las organizaciones enfrentan un fenómeno de incertidumbre cada vez más complejo que dificulta los procesos de gestión y toma de decisiones. Si quieren prosperar y desarrollarse, necesitan ser dirigidas por gerentes estrategas, proactivos, dinámicos, creativos y participativos; capaces de afrontar los retos y riesgos del entorno competitivo actual. Es bien sabido que muchos de los individuos que ejercen como gerentes, no han sido entrenados para tal efecto; lo han sido para ejercer sus profesiones, pero no para dirigir; lamentablemente la mayoría han tenido que aprender sobre la marcha, de sus errores y de sus aciertos.

En el pasado, para ser un buen gerente, se requerían principalmente conocimientos técnicos en áreas tales como finanzas, contabilidad, derecho, talento humano, entre otros. En el entorno competitivo y globalizado en que vivimos hoy, aunque estos conocimientos siguen siendo necesarios, se requieren gerentes con cualidades adicionales, con importantes virtudes y grandes habilidades humanas. Gerentes equilibrados que no respondan a un modelo autoritario y deshumanizado, pero tampoco a un modelo paternalista y débil, que sean optimistas y logren transmitir esa actitud a todos los miembros de la organización, que inspiren confianza y sepan liderar al equipo de trabajo.

Además de virtudes y habilidades, los gerentes modernos requieren gran capacidad de aprendizaje y conocimientos sólidos en varias disciplinas. El exigente y competitivo mundo actual exige directivos "multi-especializados" que tengan una visión sistémica de la organización, que aseguren el uso eficiente de todos los recursos y que sepan interpretar los requerimientos de la sociedad. Gerentes integrales con conocimientos técnicos en las áreas funcionales como la contabilidad, finanzas, marketing, gestión humana y producción, entre otros, que puedan aplicar en la toma de decisiones y en el planteamiento de estrategias.

A lo largo de la historia, los gerentes de las organizaciones han buscado incrementar sus resultados a través de mejoras en su maquinaria, procesos y servicios. Sin embargo, hoy reconocen que esto no ha sido suficiente. En la actualidad, la mayoría de ellos son conscientes de que reside en los trabajadores la posibilidad de éxito o fracaso de la organización. Los gerentes que se obsesionan desmesuradamente con los resultados, acostumbran gestionar con base en la presión, la autoridad y el control; lo cual genera un clima de miedo que bloquea la iniciativa y el ingenio de las personas. Estas organizaciones cuentan con más personas vigilando los costos, el desempeño y la rentabilidad, que personas generando valor. Muy por el contrario, los gerentes que se preocupan por el bienestar de los miembros de la organización, obtienen mejores resultados y menos conflictos, ganando la lealtad y compromiso de su gente, lo que les reporta beneficios incalculables. Estos gerentes han entendido que su personal cuenta con talentos individuales, que bien conducidos, direccionarán en pro de la entidad, creando "talento organizacional" y mejorando su competitividad.

En un entorno tan fuertemente cambiante e incierto como el actual, no es suficiente que los trabajadores dispongan cuerpo y mente en su labor. Para garantizar la supervivencia de la organización, es necesario que las personas se sientan implicadas, involucradas y comprometidas, es decir, que pongan además de cuerpo y mente, el alma y el corazón. Si quiere lograr este grado de motivación y compromiso, el gerente de la organización debe dirigir sus políticas organizacionales en asesorar, orientar y ayudar a las personas en su actividad laboral, integrando sus necesidades y responsabilidades profesionales con las personales.

La Dirección Regional Agraria, a través de su Programa Agrorural es una entidad pública en la cual se hace necesario conocer y practicar el rol gerencial para contribuir en una buena gestión institucional, ofreciendo un buen servicio a los usuarios, para los cuales se requiere la capacitación del gerente, así como del involucramiento del personal en los procesos de gestión. A partir de esta propuesta se formula el problema de investigación.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿Cómo se relaciona el rol gerencial y la gestión estratégica en el Programa Agrorural de la Dirección Agraria Huancavelica, año 2015?

1.2.2. Problemas Específicos

¿De qué manera se relaciona el rol gerencial y la gestión estratégica en su dimensión interpersonal en el Programa Agrorural de la Dirección Agraria Huancavelica al año 2015?

¿De qué manera se relaciona el rol gerencial y la gestión estratégica en su dimensión informativo en el Programa Agrorural de la Dirección Agraria Huancavelica al año 2015?

¿De qué manera se relaciona el rol gerencial y la gestión estratégica en su dimensión decisoria en el Programa Agrorural de la Dirección Agraria Huancavelica al año 2015?

1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.3.1. . Objetivo General

Conocer la relación del rol gerencial y la gestión estratégica en el Programa Agrorural de la Dirección Agraria Huancavelica, año 2015.

1.3.2. Objetivos Específicos

Determinar la relación del rol gerencial y la gestión estratégica en su dimensión interpersonal en el Programa Agrorural de la Dirección Agraria Huancavelica al año 2015.

Determinar la relación del rol gerencial y la gestión estratégica en su dimensión informativo en el Programa Agrorural de la Dirección Agraria Huancavelica al año 2015.

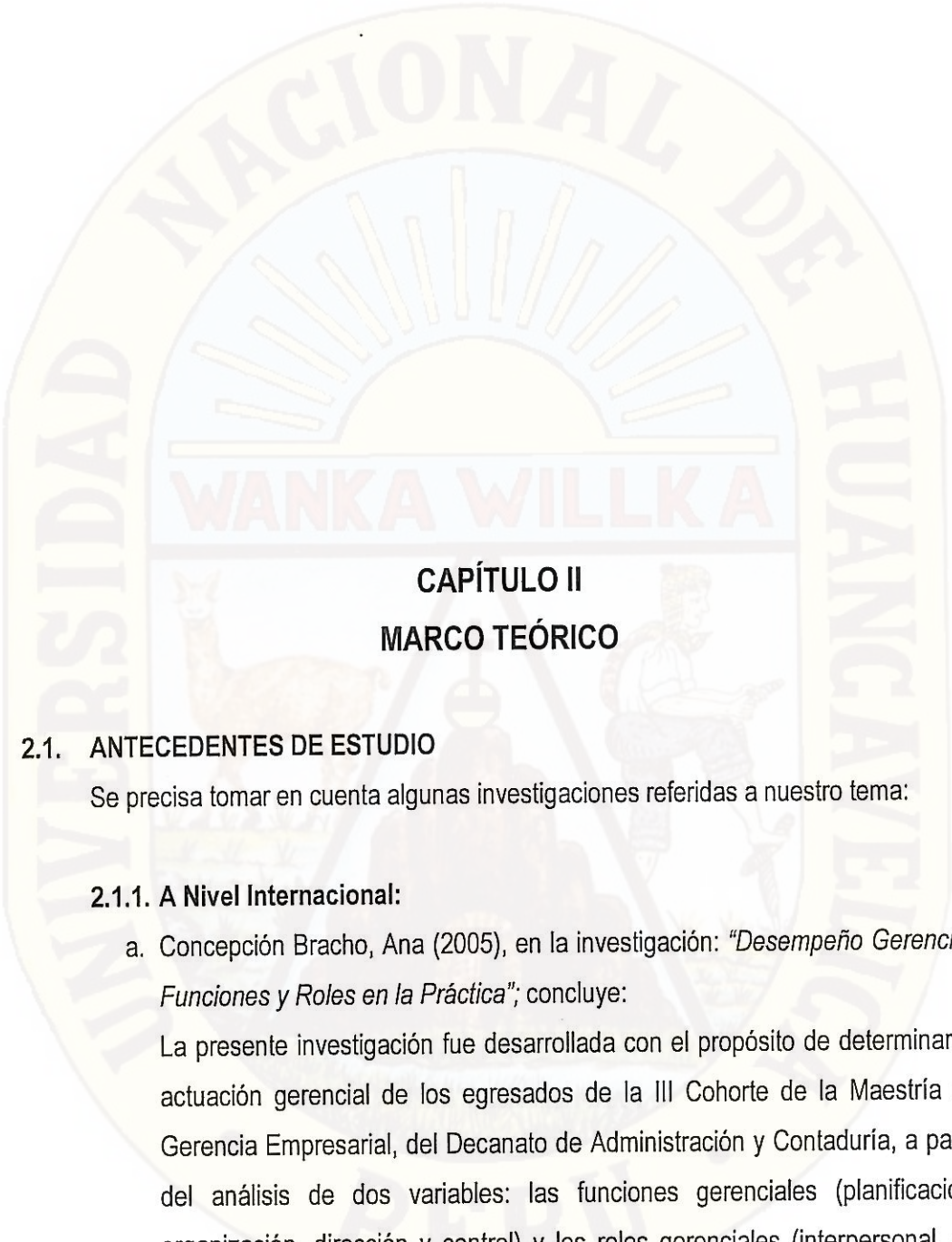
Determinar la relación del rol gerencial y la gestión estratégica en su dimensión decisoria en el Programa Agrorural de la Dirección Agraria Huancavelica al año 2015.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Respecto al valor teórico, la justificación principal está refiere a la inquietud que surge por parte de los investigadores en profundizar la teoría que trata el problema de estudio, a partir de los cuales se encontró nuevas explicaciones que permitieron complementar el conocimiento previo.

La justificación metodológica, con ello se tomó en cuenta el uso de metodologías y técnicas específicas para la investigación como en este caso y en posteriores investigaciones.

En cuanto a la justificación práctica, la razón en realizar el estudio se manifiesto en el interés de recabar los conocimientos y experiencias en el proceso de la investigación.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

Se precisa tomar en cuenta algunas investigaciones referidas a nuestro tema:

2.1.1. A Nivel Internacional:

- a. Concepción Bracho, Ana (2005), en la investigación: *“Desempeño Gerencial: Funciones y Roles en la Práctica”*; concluye:

La presente investigación fue desarrollada con el propósito de determinar la actuación gerencial de los egresados de la III Cohorte de la Maestría en Gerencia Empresarial, del Decanato de Administración y Contaduría, a partir del análisis de dos variables: las funciones gerenciales (planificación, organización, dirección y control) y los roles gerenciales (interpersonal, de información y de decisiones), por considerar pertinente la realización de estudios que permitan conocer la labor directiva de quienes conducen las organizaciones. El universo de estudio estuvo constituido por los profesionales egresados de la Maestría en referencia, que para el momento de la realización de la investigación se ocupaban cargos gerenciales.

La metodología utilizada define esta investigación como descriptiva y de campo, y permitió observar un alto cumplimiento de las funciones gerenciales evidenciando importantes fortalezas en su desempeño. No obstante, también pudo constatarse un marcado énfasis hacia procesos gerenciales propios de la administración clásica, en virtud de la ausencia de características vinculadas con las tendencias modernas. Por otra parte, y en relación con los roles, pudo identificarse el predominio de los interpersonales y de información, en contraste con las importantes debilidades encontradas en los roles de decisión.

2.1.2. A Nivel Nacional:

- a. Pulido Caveró, Carlos y Príncipe Portocarrero, Julio (2003) en la investigación: *"Perfil de Competencias Gerenciales en Organizaciones Peruanas"*, concluye:

Entendemos a la organización bajo un enfoque sistémico, susceptible a los cambios del entorno y en la que subsisten sistemas y subsistemas complejos, y sobre la que tienen vital importancia las Competencias Organizacionales, (Competencias especializadas por sectores productivos). El Modelo de Competencias es un esquema conceptual que nos permite identificar aquellas cualidades personales/profesionales que determinan un desempeño superior en el ejercicio de un rol. El modelo es útil para la Gestión del Potencial Humano (nivel individual) y la Gestión del Desarrollo Empresarial (nivel organizacional). Aun cuando es un concepto de larga data, hoy sigue sin ser cabalmente comprendido y trabajado. Por ende, el objetivo de este ensayo es identificar las Competencias Críticas que requieren actualmente las organizaciones privadas en función de la demanda de su exigente entorno. El abordaje del tema lo haremos teórica y empíricamente, comenzando con aspectos conceptuales, Competencias Gerenciales en estudios transculturales y culminando con la propia experiencia de consultoría en organizaciones que nos permiten aportar tecnología validada.

- b. Pérez De Maldonado, Isabel, Maldonado Pérez, Marisabel y Bustamante Uzcátegui, Suleima (2006) en la investigación: *"Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional"*; concluye:

Con la investigación se ha logrado el propósito de discutir el clima organizacional y la gerencia en el contexto de los cambios organizacionales. Se presenta una síntesis parcial de la abundante literatura que existe sobre este tema. El abordaje es general, de modo que la discusión se realiza sobre los conocimientos y las experiencias que pueden ser aplicables a diversos tipos de organizaciones. Se describen tres experiencias de trabajo con organizaciones que muestran el resultado de 527 evaluaciones del clima, en las cuales se evidencia la influencia de la acción gerencial sobre la calidad del clima organizacional, siendo ésta cuantificada y ubicada en un intervalo porcentual que oscila entre el 50% y 70%. Se subraya la necesidad de que el gerente gestione el clima en su organización, vista en su totalidad, o sea un departamento o un grupo de trabajo. Esa gestión del clima deberá realizarla con mayor empeño, si desea emprender un proceso de cambio partiendo de la premisa que ser promotor de cambios es un rol gerencial, cuyo éxito en el desempeño estará determinado por la calidad del clima organizacional.

- c. Grados Marcos, Maribel (2010) en su investigación: *"Gestión Estratégica para la Eficacia de los Programas Sociales de Apoyo Alimentario"*; concluye:

La autora realiza un diagnóstico de los recursos humanos, materiales y financieros de los programas sociales del gobierno y sobre esa base propone un plan de gestión estratégica que permita el cumplimiento de las acciones temporales y permanentes, los objetivos estratégicos y la misión de los programas, buscando siempre beneficiar a la población de menores ingresos de nuestro país.

2.1.3. A Nivel Local:

- a. Mallqui Quispe, R. y Paytan Dueñas, W. (3013) en la investigación: *"La Dirección Estratégica y la Ventaja Competitiva en la Gestión de las Empresas Contratistas en el Sector Público y Privado de la Ciudad de Huancavelica"*; concluye:

Que la interpretación de los resultados se realizó mediante la distribución de frecuencias y porcentajes, aplicando un tratamiento estadístico inferencial, en la que se pudo identificar que las dimensiones de la dirección estratégica se relacionan de manera significativa con la ventaja competitiva, así pues la dimensión de proceso de gestión tiene asociado una estadística $\chi^2=42,7$ que es superior al punto crítico de 9,488; la dimensión de estructura organizacional tiene asociado una estadística $\chi^2=46,9$ que es superior al punto crítico de 9,488; la dimensión de sistemas de información tiene asociado una estadística $\chi^2=39,7$ que es superior al punto crítico de 9,488; la dimensión de toma de decisión tiene asociado una estadística $\chi^2=28,4$ que es superior al punto crítico de 9,488. De los correspondientes resultados obtenidos en la investigación se muestra que la relación final obtenida entre las variables es estudio es positiva o directamente proporcional, es decir a mayores niveles de una dirección estratégica le corresponde mayores niveles de ventajas competitivas.

2.2. BASES Teóricas

2.2.1. Roles Gerenciales

El enfoque inspirado por Fayol, indica con poca precisión lo que los gerentes realmente hacen. Sugiere que el gerente planifica de manera reflexiva y sistemática, que un gerente eficiente no se ocupa de actividades rutinarias, que sus decisiones se apoyan en un sistema formal de información y que habitualmente actúa basándose en métodos, técnicas y procedimientos científicos.

Henry Mintzberg, a finales de la década de los 60, intentó demostrar que esa visión no era muy cierta ni muy útil. Este investigador hizo evidente que los gerentes trabajan sin tregua, en actividades breves, discontinuamente, orientados a la acción y en forma poco reflexiva. Realizan, además, actividades rutinarias, buscan información por medios no formales y, muy frecuentemente, apelan a su buen juicio o a su intuición en la toma de decisiones.

Para Mintzberg, un gerente, de cualquier nivel, ejerce una autoridad formal. Ocupa por lo tanto un status o posición social desde donde debe interactuar con otras personas.

De tales interrelaciones surge un flujo de información que permite la toma de decisiones en la organización o la unidad que dirige. Así, Mintzberg, estableció diez roles que todo gerente desempeña cotidianamente. Los agrupó en tres conjuntos:

1. Rol Interpersonal. Se encuentra asociados con la interacción del gerente con otros miembros de la organización: superiores, subordinados, iguales y personas externas a la organización.
 - a) Figura simbólica. Como “cabeza” de la organización o la unidad, la representa formal y simbólicamente tanto interna como externamente.
 - b) Líder. Como responsable del trabajo de las personas que integran su organización o su unidad, el gerente tiene autoridad para contratar, adiestrar, motivar y retroalimentar a los trabajadores, además de conciliar las necesidades individuales de sus subordinados con las de la organización.
 - c) Enlace. Como representante de la organización o unidad, el gerente establece contactos al margen de la cadena formal de mando. Tales interacciones le brindan la posibilidad de obtener información útil para la toma de decisiones.
2. Rol Informativo. Se encuentra relacionados con la recepción, procesamiento y transmisión de información. La posición del gerente en la jerarquía organizacional le permite tejer una red de contactos (externos e internos) que le da acceso a información a la que, por lo general, no acceden los otros integrantes de su equipo.
 - a) Monitor. Capta y deceptiona información mediante contactos y canales de comunicación establecidos. Recoge información tanto interna como externa, gracias a la red de contactos personales. Una buena parte de esa información le llega de manera verbal e informal.

A través de un examen del medio para descubrir información, cambios oportunidades y problemas que puedan afectar la unidad o la organización.
 - b) Difusor. Implica suministrar información importante o privilegiada a los subordinados

c) Porta Voz. Envía información a personas ajenas a su organización o unidad. En otras palabras, transmite información desde su organización al entorno o desde su unidad a otras instancias de la organización.

3. Rol Decisorio. Se encuentra vinculados con la toma de decisiones. El gerente utiliza la información disponible para fundamentar la escogencia de opciones entre diferentes alternativas.

a) Empresario. El propósito del rol del empresario es mejorar el rendimiento de la unidad u organización

b) Solventador de problemas. Los directivos toman decisiones o emprenden acciones correctivas como respuesta a presiones que escapan a su control.

En estos casos es conveniente tomar decisiones rápidas, motivo por el cual este rol adquiere prioridad sobre las otras

c) Asignador de recursos. El gestor decide quien y que recursos conseguirá (dinero, tiempo personal o equipo). Siempre los solicitantes son mayores y los recursos son escasos, por ello es uno de los roles más críticos para la gestión

d) Negociador. Atiende y negocia situaciones de competencia o conflicto, tanto internamente (en el seno de la organización o la unidad que dirige) como con entes externos a su unidad organizativa.

Esta forma de ver el trabajo de los directivos es de mucha utilidad cuando se trata de determinar las habilidades que un gerente potencial o en ejercicio debe desarrollar para garantizar eficiencia en su desempeño.

Besanko, Dranove y Shanley (1996) replantean la discusión sobre el rol de los gerentes y afirman que éstos provienen de las decisiones fundamentales que toman en las organizaciones y entre ellos se tienen:

a. Emprendedores: Quienes identifican la mejor forma de usar los recursos para la creación de valor.

b. Organizadores: Que organizan e implementan las estrategias seleccionadas coordinando información y haciendo fluir los recursos en torno a la estrategia.

- c. Contratantes: Quienes logran los mejores acuerdos con los diversos grupos de interés, tanto internos como externos, reduciendo los costos de transacción y manteniendo la independencia del equipo de dirección.
- d. Negociadores: Los cuales usan el poder para movilizar recursos en las relaciones no contractuales que se plantean de forma asimétrica entre las partes involucradas.
- e. Facilitadores: Que construyen relaciones de cooperación y una identidad colectiva para el cumplimiento de los objetivos.
- f. Competidores: Quienes ajustan las actividades de la organización a los comportamientos de sus competidores con el fin de ganar ventaja competitiva.
- g. Adaptadores: Que cambian las estrategias en la medida que varían las condiciones del entorno. Esta propuesta es interesante porque da mayores indicios de la complejidad de las posibles actividades y relaciones que los gerentes y equipos directivos deben lograr en sus organizaciones.

Estos diversos roles, que no se expresan necesariamente de forma simultánea, sino que se dan en los diferentes ámbitos de las organizaciones y en diversos momentos del desarrollo de estas, implican cierta aproximación a la reciprocidad, relaciones de poder y expresión afectiva de los individuos (Bronfenbrenner, 1987).

La reciprocidad y afectividad permiten incorporar las dimensiones ética y emocional de las personas como fuente de razonamiento humano (Calori, 1998). Las acciones gerenciales también pueden estar dadas por sus principios éticos y por la forma en que sus emociones se expresan en términos de su autopercepción, su motivación y la forma en que se relacionan con los demás (Calori, 1998).

En los modelos clásicos y moderno tan solo se toma en consideración la capacidad racional del ser humano, la cual es adecuada únicamente para cumplir el rol de organizador de los gerentes, lo que se expresa en las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar para el logro de objetivos de eficiencia (Hurst et al., 1989).

El asumir los otros roles propios de los gerentes, propuestos por Besanko, Dranove y Shannley (1996), hace necesario incorporar en el concepto de administración, y en los diversos modelos de análisis de las organizaciones, las capacidades de intuir y sentir como habilidades cognitivas complementarias al pensamiento en el proceso de toma de decisiones (Hurst et al., 1989).

Para que las organizaciones sean innovadoras, flexibles y aprendan de sus experiencias en los modelos de gestión, es necesario que den espacio a estas habilidades cognitivas, las cuales permiten incorporar en los modelos organizacionales las funciones humanas de imaginar nuevos escenarios, motivar para el cambio, aprender de las experiencias, lo que complementa la función de planeación y organización racional analítica contemplada en la mayoría de los modelos de gestión en la actualidad (Calori, 1998).

2.2.1.1 Las Funciones Gerenciales

Henry Fayol, estableció cinco funciones administrativas: Planeación, organización, dirección, coordinación y control. Con el correr del tiempo y el desarrollo del pensamiento gerencial, las citadas funciones han quedado reducidas a cuatro. La mayoría de los autores señalan las funciones de planeación (o planificación), organización, dirección (o liderazgo, o motivación) y control; entre los más destacados Robbins, Gibson, Ivancevich, Donnelly y Hersey.

Menos frecuente es la desagregación de las funciones gerenciales en un número mayor, como es el caso de Kast y Rosenzweig, quienes presentan seis funciones: fijación de objetivos, planeación, integración de recursos, organización, aplicación (implementación) y control. Revisemos las cuatro funciones típicas del quehacer gerencial.

- 1) Planeación. Es el punto de partida del proceso administrativo, incluye el establecimiento de objetivos y metas, y el diseño de estrategias para alcanzarlos. Los resultados de esta operación marcan el rumbo de la organización: en esa dirección se encaminan los esfuerzos de sus miembros.
- 2) Organización. Esta función operacionaliza y da sentido práctico a los planes establecidos. Abarca la conversión de objetivos en actividades concretas, la asignación de actividades y recursos a personas y grupos, el establecimiento

de mecanismos de coordinación y autoridad (arreglos estructurales) y la fijación de procedimientos para la toma de decisiones.

- 3) Dirección. Es la activación, orientación y mantenimiento del esfuerzo humano para dar cumplimiento a los planes. Incluye la motivación de las personas para la realización de sus labores, la instauración de un liderazgo como guía, la coordinación de los esfuerzos individuales hacia el logro de objetivos comunes y el tratamiento de conflictos.
- 4) Control. La función de control busca asegurar que los resultados obtenidos en un determinado momento se ajusten a las exigencias de los planes. Incluye monitoreo de actividades, comparación de resultados con metas propuestas, corrección de desviaciones y retroalimentación para redefinición de objetivos o estrategias, si fuera necesario.

Estas funciones gerenciales, las más importantes, se presentan también en los diferentes niveles organizacionales o la jerarquía de la estructura interna de una empresa. Los niveles son: Superior, Medio y Operativo.

- 1) Nivel superior. Es conocido como la Alta Gerencia y es la responsable de administrar toda la empresa u organización. Establecen las políticas de las operaciones y dirige la interacción de la empresa con su entorno. Se requiere un conocimiento extenso de las funciones de gestión y habilidades. Deben ser conscientes de los factores externos, tales como el mercado. Sus decisiones se toma en base a un análisis directivo, conceptual o de comportamiento de procesos.
- 2) Nivel medio. Esta gerencia media incluye varios departamentos o áreas los mismos que dirigen al nivel bajo. La responsabilidad d este gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de la organización y equilibra la demanda del gerente y los trabajadores. Tiene conocimiento especializado de ciertas tareas de gestión. Son responsables de ejecutar las decisiones por la gerencia del nivel superior o alto nivel.
- 3) Nivel operativo. Son los responsables de los trabajos, cuyos responsables dirigen a los empleados de la producción de la planta fabril y de otras unidades.

Aseguran que los planes y decisiones adoptadas por los dos anteriores niveles se lleven a cabo. Sus decisiones son normalmente de corto plazo. Tiene control directo sobre la fuerza de trabajo en la fábrica, la oficina u otras áreas de trabajo. Y las responsabilidades de este grupo de trabajo son restringidas y más específicas.

Del mismo modo, a manera de complementación a las funciones gerenciales, Fermíny Rubino, destacan por lo menos tres grupos de funciones que son esenciales para un efectivo trabajo gerencial.

- 1) La creación un grupo de trabajo armónico donde el todo sea más que la suma de sus partes. Una entidad productiva que rinda más que la suma de los recursos incorporados a la misma.
- 2) Ser proactivo, es decir, armonizar en todas las decisiones y todos los actos los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo.
- 3) Ejecutar seis tareas básicas: fijar objetivos; derivar metas en cada área de objetivos; organizar tareas, actividades y personas; motivar y comunicar, controlar y evaluar; y, desarrollar a la gente y a sí mismo.

En consecuencia, efectividad de una organización depende directamente de la eficacia y la eficiencia con que el gerente ejecute sus funciones así como también de su habilidad para manejar a las personas que conforman su grupo de trabajo, generalmente con aptitudes, actitudes y necesidades diferentes, y guiarlas por el camino que conduzca hacia la efectividad de la organización. Un gerente efectivo es aquel que:

- a) Comparte con sus colaboradores los objetivos y prioridades de su departamento y de la organización.
- b) Utiliza el consenso para llegar a acuerdos con sus colaboradores.
- c) Estimula la participación de sus colaboradores en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.
- d) Se preocupa por mejorar continuamente la comunicación.
- e) Busca medios para que los colaboradores se comprometan, de manera voluntaria, con el logro de los objetivos de la organización.

- f) Analiza y evalúa, conjuntamente con sus colaboradores, los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.
- g) Enlaza logros con recompensas de una manera justa y objetiva.
- h) Facilita el trabajo de sus colaboradores y, más que ejercer control, les presta el apoyo necesario para que puedan realizar eficientemente sus tareas.
- i) Delega, tanto las funciones como el poder para tomar decisiones, dando suficiente autonomía de acción a sus colaboradores.
- j) Cuando se presentan conflictos, los afronta para resolverlos no para buscar culpables.
- k) Considera los errores, propios y ajenos, como una oportunidad para aprender y mejorar.

Finalmente cuando se habla del gerente, se define como un individuo capaz de orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr objetivos; de él depende su éxito personal, el de la organización y el del grupo que está dirigiendo. De allí que resulte necesario que además de una formación gerencial, el individuo que actúe como gerente, tenga un patrón de criterios y una filosofía clara de la administración, de la concepción del hombre y una ideología del trabajo, que le permitan ganar apoyo efectivo y partidarios comprometidos con una misión cuyo significado y transcendencia merece entrega.

2.2.1.2 El Trabajo Gerencial

Chungy Megginson, señalan que hay dos maneras de analizar el trabajo gerencial, desde dos puntos de vista:

- 1º. El Normativo. Especifica lo que se espera que haga el gerente y se ha vinculado a las clásicas funciones de la administración señaladas por Fayol en la década de los veinte a saber: planificación, organización, coordinación y control.
- 2º. El Descriptivo. Desde este punto de vista el trabajo gerencial se centra en las actividades que un gerente ejecuta. Las cuales se pueden resumir en cuatro categorías:

- a) Personales. Permite distribuir su tiempo, desarrollar su propia carrera, manejar sus asuntos.
- b) De interacción. Denominadas también directivas y se agrupan en: Directivas (gerente, enlace, líder), Informacionales (monitor, diseminador, portavoz) y Decisionales (asignador de recursos, solucionador de problemas y conflictos, negociador, tomador de decisiones).
- c) Actividades administrativas. Permite el procesamiento de papeles y documentos, la evaluación de políticas y procedimientos y la preparación y administración del presupuesto.
- d) Técnicas. Consideran el uso de herramientas y la ejecución de habilidades técnicas para la solución de problemas.

2.2.1.3 Habilidades de un Gerente

Para el cumplimiento eficiente de sus funciones o el desempeño exitoso de sus roles, el gerente necesita desarrollar determinadas habilidades.

Robert Katz, en un trabajo que sigue siendo de obligatoria referencia, determinó que los directivos deben desarrollar tres tipos de habilidades. Autores como, García, Martín, Hersey, Blanchard, Terry y Franklin coinciden en señalar que se necesitan tres tipos de habilidades para desarrollar efectivamente el trabajo gerencial. Estas habilidades son:

1. **Habilidad técnica.** Esto implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica en los problemas, facilidad para el uso de técnicas y herramientas en el área específica de trabajo. Se obtiene mediante educación formal o la experiencia personal.
2. **Habilidad humana.** Esto es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige. Es el conjunto de aptitudes necesarias para relacionarse con otras personas y trabajar en grupos hacia el logro de objetivos comunes. Incluye el autoconocimiento (conciencia de sus

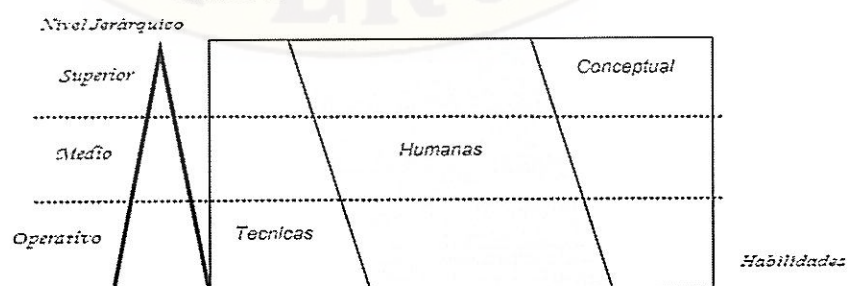
propias actitudes, posiciones y conceptos), la empatía y las habilidades para la comunicación.

3. **Habilidad conceptual.** Esta consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo (en términos de sistemas), reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos. Es la capacidad para entender y para leer el entorno y para diseñar nuevos modelos de organización y conducción.

Alvarado, señala que la combinación apropiada de las tres habilidades descritas anteriormente varía a medida que un individuo avanza en la organización, desde el nivel de gerencia a los altos puestos gerenciales. Mientras que en los niveles bajos de gerencia se requerirá de mayores conocimientos técnicos que en los niveles medio y alto, el requerimiento de habilidades conceptuales variará en relación inversa a los conocimientos técnicos, es decir, su necesidad aumentará a medida que se ascienda en la escala jerárquica.

Finalmente, Katz, determinó que la importancia relativa de estas habilidades varía según el nivel gerencial. En términos generales, la habilidad técnica es crucial en los niveles inferiores de mando (supervisores). Y pierde relevancia a medida que se asciende en la jerarquía organizacional. Con la habilidad conceptual sucede lo contrario: su importancia se acrecienta mientras más elevado sea el nivel del directivo. La habilidad humanística es esencial en todos los niveles, aunque parece tener mayor importancia en los niveles más bajos, donde es más frecuente la interacción entre gerentes y subordinados. Este planteamiento sugiere que para la selección, colocación y capacitación de directivos, debe tenerse como referencia el nivel en el cual actuará, para determinar qué tipo de habilidad fundamental requiere.

Grafico N°1: Habilidades del Gerente



2.2.1.4 La Actitud Gerencial

“Las actitudes son indicadores razonablemente aceptables de las conductas ofrecen indicio de las intenciones conductuales o inclinaciones a actuar de cierta manera (positivas o negativas)”.

En otras palabras, una actitud favorable hacia un lugar de trabajo significa que generalmente se trata de una organización agradable y que gusta trabajar ahí, es decir, un estado de ánimo favorable o en las cosas relacionadas a él. Una actitud desfavorable tiene aspectos negativos, desagrada el lugar por lo general se siente infelicidad en el trabajo, el estado de ánimo es de depresión, inexistente compañerismo en el trabajo y en los gerentes. Brinda al participante la posibilidad de fortalecer las habilidades fundamentales de liderazgo y desarrollar las herramientas necesarias para plasmar un liderazgo realmente efectivo.

Asimismo, permite comprender la importancia de buscar nuevas posibilidades y oportunidades de desarrollo rompiendo los esquemas establecidos. También permite poseer claridad en las metas a largo plazo, buscar una visión compartida por todos y mantener una actitud positiva frente al empowerment.

a) La actitud en las organizaciones:

Desde la perspectiva organizacional, la necesidad de impulsar el desarrollo tiene que ver con las exigencias actuales de la sociedad y el acelerado avance de las tecnologías marcadas por la fuerte influencia de los procesos globalizadores.

En virtud de lo anterior, es necesario que el jefe, director, gerente o administrador de las municipalidades conozca y maneje funciones inherentes a su cargo al igual que cualquier gerencia de otra organización, y a su vez una actitud positiva, de compromiso, experiencial, innovadora que contribuya eficazmente al cumplimiento de su función.

Cabe destacar, que el término actitud ha sido definido por diferentes autores como Puertas (2002), quien señala: Igualmente, Myers (2007), manifestó que las actitudes son creencias y sentimientos que predisponen la reacción ante los objetos, las personas y los acontecimientos.

b) Cultura organizacional:

Son utilizados, para demostrar que el personal es tomado en cuenta, ya que es más productivo para la organización retribuir al empleado porque de esta manera rinde mucho más.

- Ambiente confortable:

La gente trabaja por diversas razones; lo que es importante para uno, quizás no tenga importancia para otro. La motivación es algo personal y los gerentes deben conocer a sus empleados individualmente para saber qué es lo que los motiva. Algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir, mientras que otros buscan seguridad; otros más trabajan para satisfacer su propio ego o algo aún más profundo.

- Comunicación organizacional:

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y es determinante en la dirección y el futuro de la organización.

c) La satisfacción en el trabajo:

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta.

Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización.

Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones síndico – patronales.

d) Incentivos-motivación del empleado:

Los investigadores han descrito dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente del refuerzo para el trabajo: motivación extrínseca e intrínseca:

- Motivación extrínseca: En la motivación extrínseca, el empleado señala conductas de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes

del trabajo mismo (compañeros de trabajo, supervisor del empleado o la organización misma).

- Motivación intrínseca: En un estado de motivación intrínseca, el empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados propios del trabajo mismo.

Esta actitud empobrecedora nos quita libertad interior y nos somete a las situaciones externas en que nos hallemos. Si éstas son desconsoladoras, no sabremos cómo levantar el ánimo. Ello explica que en situaciones límite, como las propias de los campos de concentración, la única salvación posible sea mirar hacia lo alto, es decir: asumir el ideal de la unidad y consagrar la vida a realizarlo.

2.2.1.5 Virtudes para ser un Buen Gerente

a) Amabilidad

Los gerentes exitosos tienen claro que, de la calidad de sus relaciones con los demás, depende el logro de los objetivos de la organización que dirigen. La amabilidad impulsa la colaboración y el trabajo en equipo, y genera un clima organizacional más agradable. Ser amable significa ser agradable, cortés y respetuoso, pero además estar dispuesto a ayudar a los demás, ser solidario y mostrar empatía. La amabilidad no se debe confundir con debilidad o falta de asertividad, como dice el viejo y conocido refrán: Lo cortés no quita lo valiente”.

b) La Autodisciplina

La autodisciplina es la disciplina impuesta por la convicción propia del individuo, implica el control de la fuerza de voluntad a través de su propia motivación, requiere de la persona compromiso, paciencia, persistencia y saber manejar las emociones. El gerente con autodisciplina no renuncia a conseguir sus metas, convierte un objetivo en una necesidad personal y da todo para lograrlo independiente de las circunstancias.

c) La Autoestima

La autoestima está relacionada con el concepto que tenemos de nosotros mismos y lo que consideramos que valemos.

Para un gerente, la autoestima es una cualidad muy valiosa ya que su capacidad de liderazgo y sus resultados están estrechamente relacionados con ella. Un gerente con buena autoestima es extrovertido, se relaciona positivamente con su gente y es capaz de sacar lo mejor de ellos, propicia un buen clima organizacional y es excelente motivador; no se despoja de la humildad y no confunde amor propio con despotismo y prepotencia. Una autoestima elevada genera un auto-concepto positivo que lo motiva a fijarse grandes retos y a alcanzar las metas tanto personales como organizacionales.

Nathaniel Branden, en su libro "La psicología de la Autoestima" (2001) define la autoestima como: "La capacidad de sentirse competente para enfrentarse a los desafíos básicos de la vida, y de ser dignos de felicidad. Consiste en dos componentes: 1) Considerarse eficaces, confiar en la capacidad de uno mismo para pensar, aprender, elegir y tomar decisiones correctas, y por extensión, superar los retos y producir cambios; 2) el respeto por uno mismo, o la confianza en su derecho a ser feliz, y por extensión, confianza en que las personas son dignas de logros, el éxito, la amistad, el respeto, el amor y la realización que aparezcan en sus vidas". Un gerente con problemas de autoestima es inseguro de si mismo y de sus ideas, es celoso de los logros de sus colaboradores, es incapaz de innovar y cambiar porque prefiere lo seguro y lo conocido, no confía en los demás y se le dificulta trabajar en equipo.

d) Creatividad

La creatividad es la capacidad de producir ideas y conceptos nuevos, es la capacidad de encontrar formas originales de solucionar una situación o de llegar a nuevas conclusiones. Es el camino hacia la innovación y el cambio e implica la observación de la realidad circundante a través de la cual se detectan las necesidades, falencias y alternativas. En un mundo tan competitivo, dinámico y cambiante, cada vez es más apremiante y necesario un gerente creativo, capaz de crear y fomentar la creación de ideas nuevas, que piense y reflexione sobre lo anticuado e ineficaz, y que encuentre nuevas formas de combinar los elementos que conforman un caso específico.

La creatividad le permite al gerente ser flexible y hacer un mejor análisis para la toma de decisiones. Le facilita la búsqueda de oportunidades, la redefinición de problemas y el hallazgo de ideas novedosas y mejores.

e) Determinación

La determinación se define como la búsqueda incansable de una meta, para lo cual se necesita valor, firmeza, persistencia y coraje. Un gerente con determinación se compromete a terminar lo que empieza, incluso si se presentan problemas y contratiempos; se enfoca en su propósito y no lo abandona ante el primer obstáculo. Los gerentes exitosos han desarrollado una determinación inquebrantable que los hace sentir capaces de lograr lo que se proponen, que les ha permitido estar preparados para aprender, probar, cambiar y hacer lo necesario para conseguir sus objetivos; también para asumir la responsabilidad de los triunfos y los fracasos.

La determinación no debe confundirse con terquedad. La determinación es aprendizaje, participación, trabajo en equipo, lógica y progreso; mientras que la terquedad es una actitud irracional para no cambiar de opinión, es intransigencia, egoísmo, desobediencia y estancamiento.

f) Integridad

La integridad es un valioso atributo que va más allá de la honradez, la lealtad y el acatamiento de códigos éticos, implica ser una persona de principios, de palabra y de conciencia; incorruptible, responsable, coherente y fiel a sí mismo. Los gerentes que poseen esta cualidad privilegian lo correcto y lo justo sobre su opuesto, aunque esto les signifique un alto costo personal o laboral; no cambia de acuerdo con las circunstancias y actúa con honor en la búsqueda de los resultados. La integridad es lo opuesto a la corrupción, por lo cual garantiza una relación con los clientes, proveedores y subordinados, marcada por la honestidad y la confianza mutuas; y separada de las mentiras y las trampas.

g) Optimismo

“Un optimista ve una oportunidad en toda calamidad; un pesimista ve una calamidad en toda oportunidad” - Benjamin Franklin.

El optimismo es una de las principales fuentes de automotivación y el complemento ideal para la virtud de la “determinación”. Los gerentes optimistas entienden que la derrota es solo un contratiempo momentáneo, no se deprimen ante los problemas, no se dan por vencidos fácilmente y se levantan de las caídas con aún más energía. La importancia de una gerencia optimista radica en que su positivismo es un estímulo motivacional que favorece a toda la empresa afectando directamente el clima organizacional, el crecimiento y la productividad. El optimismo de la gerencia actúa como un contaminante que activa la energía, la moral y la creatividad de sus colaboradores.

h) Responsabilidad

La responsabilidad es una de las virtudes más importantes y necesarias en un gerente, porque a través de él, demuestra compromiso por sus actos y responde por sus decisiones y por las consecuencias que estas puedan generar sobre la empresa o sus integrantes. Un gerente responsable rinde cuentas de manera honesta, valiente y humilde; y jamás busca excusas para justificar los resultados, ni culpa a quienes dependen de él.

2.2.1.6 Habilidades Necesarias de un Gerente Moderno

a) Proactividad

La proactividad tiene que ver con la capacidad de anticiparse a los cambios y de obtener beneficios a partir de ellos. Un gerente proactivo tiene la capacidad de anticiparse a los retos que presenta el entorno, toma la iniciativa y se esfuerza por obtener una ventaja competitiva.

Es consciente de que debe asumir riesgos, pero lo hacen de forma creativa y audaz. Juan Luis Urcola, en su libro “Dirigir Personas: Fondo y Formas” (2010), afirma que: “El directivo proactivo no espera a que sean las circunstancias o los factores externos quienes resuelvan sus problemas o le propicien un entorno favorable para el cambio, sino que él mismo toma la iniciativa, actúa, recorre y hace su propio camino, opta en cada momento por la mejor alternativa existente y asume la responsabilidad de los resultados”.

b) Estrategia

Eduardo Sterling, en su libro "Gerencia Moderna y Pensamiento Empresarial Estratégico" (2000) hace un comparativo entre Gerente Operativo y Gerente estratégico que explica claramente de qué se trata la habilidad de la estrategia:

- *"El gerente operativo* está representado por el gerente tradicional, este percibe su ámbito de acción dentro de las "paredes de la empresa", es el gerente "autodesconfiado", practica la costumbre como norma de acción, se limita a controlar, no es innovador, por el contrario le teme a la innovación, se aferra a actuar guiado por la costumbre y basa todas sus acciones en la experiencia pasada, en general no corre ningún riesgo. Este tipo de gerente considera a la empresa como un mundo aislado, por lo tanto no ve más allá de su corto rango de actividad y responsabilidad, su iniciativa es limitada. El gerente operativo carece definitivamente de pensamiento empresarial estratégico, y se circunscribe a actuar como en el pasado y a acatar instrucciones de los órganos superiores.
- *El gerente estratégico* no tiene límites, al igual que el pensamiento, de hecho su gestión la basa en el pensamiento empresarial estratégico. Constantemente está pensando, lleva a la empresa sobre sus hombros con suma inteligencia, observa el entorno, conoce lo interno y promueve los cambios y las transformaciones necesarias, siempre de manera oportuna y planificada. De esa forma toma ventaja de las oportunidades y esquivo o reduce el efecto de las amenazas; mediante el uso inteligente y razonado de las fortalezas de la empresa, promueve siempre la corrección de las debilidades de la organización, se proyecta al futuro y visualiza las necesidades de adaptación que aseguren el éxito y la supervivencia de la empresa. Su visión amplia e inteligentemente razonada le permite ser totalmente abierto a la participación de sus colaboradores. El gerente estratégico no teme a la competencia, no padece de "competifobia", tiene una gran autoestima y confianza, enfrenta las adversidades como verdaderos retos a su capacidad, inteligencia y conocimiento, pero sobre todo a su capacidad de pensamiento empresarial".

2.2.2. Gestión Estratégica

El impacto directo de la economía en el plano económico, político y tecnológico, que han tenido lugar en el ámbito internacional, han transformado el entorno y las condiciones en que operan las organizaciones y hacen cada día más compleja su gestión. Esos cambios están expandiendo el ambiente externo de casi todas las organizaciones y al mismo tiempo lo hacen menos estable y más impredecible.

Ello significa que los directivos se enfrentan a situaciones de mayor riesgo y más incertidumbre, razón por la que se precisa de la aplicación de la ciencia administrativa para poder controlar el entorno por medio del desarrollo de proyecciones que tomen en consideración los probables resultados de distintas ocurrencias en diversos escenarios. Al mismo tiempo se requiere planear el talento humano de acuerdo a las necesidades futuras de la organización, tomando en cuenta tanto las actividades internas como los factores existentes en el ambiente externo.

La evolución histórica de esta búsqueda de la calidad ha desembocado en la prevención de la calidad mediante el control de los procesos, dejando atrás los modelos de gestión reactiva y buscando la mejora continua mediante la gestión proactiva de los procesos que intervienen en la producción o el servicio.

Tradicionalmente ha sido una constante, en los directivos en cualquier nivel de dirección, la preocupación por incrementar su eficiencia organizacional, sin embargo, en la actualidad esto no es condición suficiente para garantizar el éxito debido al incremento, cada vez mayor, de la interrelación de la organización con el entorno turbulento, (Rodríguez y Alemañ, 1998).

La experiencia demuestra que el éxito y la supervivencia, a largo plazo de las organizaciones dependen también de los progresos de su eficacia, mientras que los cambios internos afectan fundamentalmente su eficiencia. Una organización sometida a los efectos del entorno turbulento puede fracasar a pesar de ser muy eficiente. En el término planificación estratégica, se expresa de forma sintetizada la concepción de la estrategia de la organización, la cual integra en el análisis tanto las variables técnico – económicas como las variables socio – políticas y culturales” que intervienen en las sinergias organizacionales, ampliando así de modo considerable el marco de referencia de la planeación tradicional.

A pesar de ello, la solución al problema estratégico sería hasta cierto punto estéril si no se crean las condiciones estructurales, y se sistematizan el seguimiento y el control de su implementación práctica, lo que constituye la esencia de la dirección estratégica." (Rodríguez, 2005).

En tal sentido la autora coincide con el criterio planteado por Rodríguez y Alemañy (1998): "La Dirección Estratégica no debe verse como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas al nivel de habilidad. Es más una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento localizados al nivel de conocimientos y de las actitudes, tanto personales como profesionales y que tiene profundas y significativas implicaciones para la cultura de las organizaciones y las posturas futuras".

Lo más importante de la dirección estratégica no es la forma de hacerla, sino la intención de quienes la practican. Se pueden tener múltiples formas para concebir la dirección estratégica y tantos modelos como investigadores dedicados al tema, pero poco se logra si quienes deben desarrollarla no poseen una bien definida intención estratégica. La norma ISO adopta como uno proceso esencial para garantizar la calidad, el proceso de planeación estratégica a partir del cual se desencadenan los restantes procesos de la organización. De acuerdo con la referencia obligatoria que ofrecen las normas ISO 9000 la calidad del producto o servicio "es una función de la opinión que sobre éste se forme el cliente a partir de la medida en que éste satisface sus necesidades y/o expectativas, así el primer paso para alcanzar la calidad consiste en conocer las mismas." (Rodríguez, 2005).

La planificación estratégica puede definirse como un proceso formalizado de planeación a largo plazo que permite definir y alcanzar las metas de la organización. Es una actividad de alto nivel directivo que da coherencia a todas las decisiones a lo largo del tiempo, a la vez que ofrece un marco de referencia para planes detallados y decisiones cotidianas. La planificación estratégica incorpora la realidad cambiante y es considerada como una actividad lógica y realista que pone énfasis en el análisis externo, sin descuidar el interno; favorece el pensamiento intuitivo y la información cualitativa, por ello es que se hace un llamado a la comunidad organizacional en su proceso de planificación, en lugar de llevarlo a cabo de manera aislada.

Para lograr el éxito de la planificación estratégica, es pues necesario tener el apoyo y una decisiva participación de la alta dirección de la organización en la conducción del proceso de manera visible, sin embargo, todos los miembros de la organización de alguna manera deben participar y ser involucrados en el proceso de planeación. El enfoque de gestión estratégico se materializa mediante el ejercicio de la Dirección Estratégica y es la forma más efectiva de enfrentar el reto de hacer que las organizaciones sean a la par eficientes y eficaces.

La dirección estratégica es un conjunto de acciones que permiten alcanzar un objetivo, contrastando las fuerzas y oportunidades contra las debilidades y amenazas, tanto de la organización como de su entorno. La dirección estratégica puede ayudar a dinamizar la cultura y las nuevas ideas. Sin embargo, la mejor forma de desarrollar la dirección estratégica es mediante la elaboración de estrategias, por tanto, se puede definir a ésta como un plan que señala el sentido y las acciones a seguir en una organización para el cumplimiento de los objetivos que se hayan fijado de acuerdo a las condiciones actuales y futuras que ofrezcan una posición ventajosa.

Pero la estrategia cobra su sentido de planificación cuando esta intención de dominar y alcanzar el destino de la institución, concentrado en la estrategia se puede realizar en el marco de la planeación estratégica. Después del desarrollo de la ciencia de la dirección es que las organizaciones empezaron a ocuparse cada vez más por llevar a cabo una planeación sistemática. Por otra parte, en el pasado, las organizaciones podían hacer la misma cosa todos los años y aún lograr éxito, hoy en día el entorno no lo permite, debido a los cambios globales en la política, la economía, en el desarrollo tecnológico, y en los valores que alteran el ambiente de las organizaciones.

El modelo de gestión estratégica que parte de una consideración general: la razón de ser de la organización, que algunas formalizan en la misión, su visión y los valores que quieren que guíen su actuación. La gestión estratégica, se divide en tres grandes partes: análisis estratégico, formulación y la implantación de la estrategia.

- a. El análisis estratégico. A este le corresponde comprender la posición estratégica de la organización con relación a la evolución de su entorno y a sus capacidades y expectativas internas.
- b. La formulación de las estrategias. Esta parte de la gestión estratégica tiene como finalidad ayudar a la elección de una estrategia. Para realizar esta decisión se proponen tres pasos: la generación de opciones estratégicas, la evaluación de las opciones y la selección de la estrategia.
- c. La implementación de la estrategia. El análisis y las decisiones forman parte de la formulación de la estrategia pero tienen poco valor para la organización sin la implementación, si todo este proyecto no se lleva a la práctica. La implementación es una parte fundamental en la gestión estratégica y en la generación de cambios reales en las organizaciones. Para implementar la estrategia será necesario: planificar la distribución de los recursos, adecuar la estructura organizativa y gestionar correctamente el proceso de cambio estratégico.

A partir de estos la dirección de la empresa podrá contar con una herramienta basada en la identificación de las oportunidades, amenazas, identificación de las fortalezas y debilidades internas derivadas de su capacidad para gestionar tecnologías, la identificación del impacto de las mismas en la creación de valor añadido y una noción precisa de los ámbitos que deben reforzarse para garantizar el desarrollo continuo de la organización. De lo anterior se deduce que la estrategia global de la empresa influye en la estrategia tecnológica.

De acuerdo con Rodríguez (2005) el proceso de cambio de política y modo de actuación de la organización ante el cambio, puede ser más o menos complicado. De acuerdo con Alemany y Rodríguez (1998), este proceso se puede dividir en cuatro partes, que son:

1.- Diagnóstico estratégico

- Revisa las actitudes gerenciales y organizacionales respecto a la posición futura de la organización y de acuerdo con la realidad cambiante del entorno.
- Identifica las necesidades reales de la organización en relación con el futuro deseado.

- Define las acciones que deben iniciarse en el presente para realizar la visión del futuro diseñado para la organización.

2.- Desarrollo estratégico

- Acciones para trasladar a la organización de la situación actual a la deseada.
- Asignación de recursos y esfuerzos para captar la información durante la formulación de los planes de capacitación o ajustes en la organización.

3.- Administración del proceso

- Formular y ejecutar los cronogramas establecidos para el cambio y diseñar los proyectos especiales que deben recibir tratamiento diferenciado.

4.- Presupuesto estratégico

- Regular el flujo de los fondos disponibles.
- Analizar las posibilidades de captar recursos.
- Establecer el ritmo del proceso de cambio.
- Privilegiar las inversiones inteligentes.

2.2.2.1 La Gerencia

La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de una organización, por tanto es indispensable dirigir los asuntos de la misma. Siempre que exista un grupo de individuos que persiguen un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr el objetivo perseguido. Por otra parte, los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderazgo para la acción del grupo.

Cuando se estudia la gerencia como una disciplina académica, es necesario considerarla como un proceso, el cual puede ser descrito y analizado en términos de varias funciones fundamentales. Al analizar las funciones gerenciales encontraremos la respuesta el qué hace la gerencia. Sin embargo, es importante mencionar algunos conceptos sobre gerencia:

- a) Crosby, define como: "El arte de hacer que las cosas ocurran".
- b) Krygier, define como: "Un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización".

En la actualidad, existe consenso, entre muchos autores, al señalar que el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros y conocimientos), para que a través del proceso de administración (planificación, organización, dirección y control) se logren objetivos previamente establecidos. Por lo tanto, se pueden distinguir tres aspectos claves al definir la gerencia como un proceso:

- 1) La coordinación de recursos de la organización.
- 2) La ejecución de las funciones gerenciales o también llamadas administrativas como medio de lograr la coordinación.

El establecer el propósito del proceso gerencial; es decir el dónde queremos llegar o que es lo que deseamos lograr. Antes de seguir adelante es necesario saber por qué y cuándo es necesaria la gerencia, qué hace y cómo lo hace.

2.2.2.2 El Gerente

El término gerente general (proviene del inglés: general manager) es un término descriptivo para ciertos ejecutivos en una empresa que operativizan los negocios. Se considera también un título formal para ciertos ejecutivos de negocios o empresas, aunque las labores o funciones de un gerente general varían según la industria en la que se desarrolla y realiza sus actividades determinada entidad.

Comúnmente, el término gerente general hace referencia a cualquier ejecutivo que tenga la responsabilidad general de administrar los ingresos y los costos de empresa. Esto significa que un gerente general generalmente se preocupa por todas las funciones de mercadeo y ventas, de finanzas y de recursos humanos de una empresa, así como también de las operaciones del día a día.

Frecuentemente, el gerente general es también responsable de liderar y coordinar las funciones de planeamiento estratégico de la organización. Es necesario conceptualizar el término de gerente.

- a) Ditcher, señala que: "El término gerente es un eufemismo para designar el acto de guiar a los demás, lograr que las cosas se hagan, dar y ejecutar órdenes".

b) Alvarado, señala que: "El gerente existe para ejecutar el objetivo o misión de la organización". A pesar de que esta misión varía según las características del contexto donde actúe existen seis responsabilidades básicas que constituyen la esencia de su acción, esta son las siguientes:

- 1) Incrementar el estado de la tecnología de la organización.
- 2) Perpetuar la organización.
- 3) Proporcionar dirección a la organización.
- 4) Incrementar la productividad.
- 5) Satisfacer a los empleados.
- 6) Contribuir con la comunidad.

Es por esto que el ente dinamizador del proceso hasta ahora descrito, es al que comúnmente llamamos gerente. De allí que podamos afirmar que la gerencia es un proceso y el gerente es un individuo que realiza acciones inherentes a ese proceso. Se conoce como gerentes a aquellas personas en una organización que cumplen su tarea, primordialmente, dirigiendo el trabajo de otros y que realizan algunas o todas las funciones antes mencionadas.

En muchos casos, el puesto de gerente general de una empresa o un negocio tiene otros nombres. Algunos gerentes son llamados Presidentes, otros menos frecuentes gerente financiero, gerente operativo, gerente de mercadeo, pero que pueden actuar bajo las funciones de un gerente general. En todo caso, dependiendo de la organización, las personas con los puestos de Vicepresidente, gerente regional, gerente de recursos humanos, gerente financiero, gerente de producto o gerente de segmento los mismos que pueden tener también responsabilidades de administración general. Del mismo modo, en las empresas públicas y organizaciones sin fines de lucro, el gerente general puede ser llamado director ejecutivo.

Como status ocupacional, administrador, directivo, manager y gerente pueden usarse como términos intercambiables, debiendo aclarar, en este caso, que el término gerente no se reduce a quienes ostentan oficialmente esa denominación, sino a cualquier persona (un supervisor de línea, por ejemplo) que dirija a otros hacia el logro de ciertos objetivos organizacionales.

Finalmente, cuando se habla del gerente, se le define como a un individuo capaz de orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr objetivos; depende de él su éxito personal, el de la organización y el del grupo que está dirigiendo. De ahí resulta necesario que además de una formación gerencial, el individuo que actúe como gerente, tenga un patrón de criterios y la filosofía clara de la gestión, la concepción del hombre y una ideología de trabajo, que permita ganar apoyo efectivo y partidario comprometido con una misión cuyo significado y trascendencia merece entrega.

2.2.2.3 Administración Estratégica

La administración estratégica representa la articulación de un todo organizacional. La estrategia es el elemento unificador de los componentes de la organización. Según el autor Levy la administración estratégica se sustenta en cinco pilares básicos de toda la empresa: *recursos, mercados, cultura (creencia) y estructura organizacional, entrelazados todos por la estrategia. La Cultura es el "por qué", la estrategia es el "que", la estructura organizacional es el "como", los recursos son el "interior", los mercados son el "exterior".*

Fred David, define a la administración estratégica como: *el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos como un proceso continuo, reiterado y transfuncional orientado a mantener un acople apropiado entre la organización y su ambiente; esta definición emplea el término "continuo" para referirse a que "la organización jamás pone fin a su labor estratégica", "reiterado" por repetir cíclicamente las etapas del proceso, y "transfuncional" por la participación simultánea de todas las áreas funcionales de la organización en la toma de decisiones.*

Thompson, menciona que el proceso de Administración Estratégica se compone de cinco tareas administrativas correlacionales:

- *Desarrollar una visión estratégica de lo que será la configuración de la compañía y de hacia dónde se dirige la organización, con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear en qué clase de empresa está tratando de convertirse la compañía e infundir en la organización el sentido de una acción con un propósito determinado.*

- *Determinar objetivos, es decir, convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la compañía.*
- *Crear una estrategia, con el fin de lograr los resultados deseados.*
- *Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva.*

Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o puesta en práctica, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades. Si las definiciones de administración estratégica parecen suficientemente claras, la puesta en práctica de la misma no lo es. La implantación de éste proceso en una organización muchas veces supone un esfuerzo sumamente complejo que absorbe gran parte del tiempo de la alta dirección. La participación de administradores y empleados se ha ido extendiendo cada vez más en todas las organizaciones.

2.2.2.4 Planificación Estratégica

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más 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.

Stonner. Administración (1989). Los autores emplean distintos términos: *Planeación General, Planeación a largo plazo, Planeación estratégica*. Habrá mayor acuerdo respecto a cinco atributos de la Planeación Estratégica:

- a) Se ocupa de cuestiones fundamentales.
- b) Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias.
- c) Supone un marco temporal más largo.
- d) Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad.
- e) Es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar.

La Planeación Estratégica se centra en hacer las cosas correctas (eficacia), mientras que la Planeación operacional procura hacer bien esas cosas (eficiencia).

Sallenave (1991), afirma que: *"La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa"*.

G.A. Steiner. Planificación de la Alta Dirección. (1991). Planificación estratégica es: *el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa.*

Como plantea Biasca, el planeamiento es: *un proceso de fijación de objetivos y determinación de qué debe hacerse para alcanzarlos. Es un esfuerzo de resolución de problemas y toma de decisiones que involucra entre otras cosas: pensar en el futuro;*

- Decidir sobre futuros deseados y acciones para alcanzarlos.
- Establecer metas para alcanzar los objetivos establecidos.

Es una de las funciones administrativas y está íntimamente relacionada con las de *organización*, conducción y control. La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa. Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso inter-activo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo. La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

2.2.2.5 De la Planificación Estratégica a la Dirección Estratégica

Menguzzato y Renau plantean que en virtud de la ley de variedad requerida, debe existir una correspondencia entre la complejidad de un sistema y la complejidad del sistema encargado de gobernarlo o dirigirlo. El hilo conductor de nuestro análisis es el pensamiento estratégico en el contexto evolutivo del Management.

Ya en los años 70 puede decirse que entra en escena la Planificación Estratégica. Se enfatiza en los análisis del entorno, pero lo que ocurre "afuera" hace que se descuide la atención a lo de "adentro". El principal determinante de la estrategia es el saber posicionarse dentro del sector. El fracaso en esta etapa está dado por el desconocimiento del papel del "adentro" en la formulación de la estrategia.

Por supuesto, estas no constituyen absolutizaciones, sino más bien rasgos principales de un proceso evolutivo porque ya en esta etapa la Planificación Estratégica (P.E) se concibe como un "análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a ese entorno, y la selección de un compromiso estratégico entre estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa". Las ideas básicas que aquí resaltan, según Menguzzato y Renau son las siguientes:

- Análisis sistemático y riguroso, tanto del ámbito interno, como de su entorno en busca de aspectos positivos y negativos, así como de una compatibilización de dichos ámbitos.
- Clara conciencia de los empresarios de las aspiraciones en cuanto al rol que se quiere jugaren el entorno socioeconómico en el que se está inmerso.
- La Alta Dirección está consciente de que es la que mejor conoce y puede expresar dicha misión, y se responsabiliza con ello.

Por tanto, se observa aquí un avance notable en relación con los intentos precedentes de planificación a largo plazo, toda vez que introduce el análisis sistemático del entorno dentro del diagnóstico estratégico y la participación de la Alta dirección, que contrastan con la extrapolación de tendencias pasadas proyectadas por analistas. Sin embargo, estudiosos del tema al preocuparse por los resultados de la aplicación de la P.E y las posibles causas de sus deficiencias, señalan las siguientes:

- Mayor complejidad del sistema empresa-entorno.
- Falta de comprensión de lo que son las estrategias.
- Implantación descuidada de la estrategia formulada.
- Subestimación de la complejidad del problema estratégico.

Por su parte, Ansoff y Hayes (1983), citados por Menguzzato y Renau, plantean que la Planificación Estratégica es sólo un ataque parcial al problema por cuanto:

- El análisis del entorno obvia las variables sociopolíticas, las cuales son cada vez más importantes.
- Se enfoca el análisis del sistema empresa-entorno bajo la consideración de que la configuración estructural de la empresa permanecerá inalterable, en lugar de plantear los cambios estructurales necesarios. (Se enfatizan virtudes y se minimizan defectos).
- Se hace énfasis en la formulación estratégica pero se descuida la fase de implementación y control, tal y como si la sola formulación resolviese el problema.

Los especialistas estiman que la Dirección Estratégica es una nueva etapa del Pensamiento Estratégico que resuelve los problemas antes enumerados, es decir, es un nuevo peldaño que se asciende en el conocimiento de la Estrategia como herramienta sistémica en la dirección de organizaciones. Se enmarca esta nueva etapa a partir de la década de los 80. Algunos autores consideran que sus rasgos distintivos son:

- Interdependencia de estrategia y organización.
- Importancia básica de la implantación para alcanzar el éxito.
- Énfasis en el cambio y los valores y cultura de la organización.
- Formulación de una Estrategia corporativa y de estrategias por negocios.
- Articulación de las fases de formulación con la de implementación y control.

Pero ya en 1993, en un artículo de la revista Alta Dirección (N°172) se dice que la etapa de dirección estratégica "fracasa pues (los responsables) ven el dentro únicamente en el momento de la implantación".

Se comienza así a hablar de una nueva etapa para los años 90: la etapa de la organización que aprende y enseña, pero como estas ideas escapan a nuestros objetivos y posibilidades, centraremos nuestro interés en la etapa de Dirección Estratégica que constituye el eje central de la investigación.

2.2.2.6 La Estrategia

Estrategia viene del vocablo "*strategos*" que inicialmente se refería al nombramiento del general en jefe del ejército. Más tarde pasó a significar "*el arte del general*", esto es, "*las habilidades psicológicas y el carácter con los que se asumía el papel asignado*".

En época del Imperio Romano, en el gobierno de Pericles (450 ac) vino a significar "*habilidades administrativas en la conducción de problemas de Estado*." (administración, liderazgo, oratoria, poder).

Ya en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 ac) el término hacía referencia a la *habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno local*.

Es en ésta época cuando se consolida su extensión de la esfera militar a la de gobierno, incluyendo habilidades administrativas y políticas que permitieran dominar los territorios conquistados.

En la cultura japonesa el vocablo se corresponde con el de "*heiho*" significando "*el arte del samurai*".

En el diccionario de Sinónimos y Antónimos de la Lengua Española se señalan como términos afines: destreza, pericia, habilidad, táctica, maniobra.

Si se busca en el Diccionario de la Lengua Española, la definición que da sobre estrategia es la siguiente:

- Arte de proyectar y dirigir operaciones militares.
- Arte, traza para dirigir un asunto.
- Serie de acciones encaminadas a un fin político o económico.
- En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

En el ámbito empresarial diferentes autores manejan distintas definiciones entre las que se destaca por su actualidad y la forma novedosa con que tratan el asunto las siguientes.

Para Henry Mintzberg (1993) estrategia abarca cinco aspectos, que el denomina las "*cinco Ps*" o perspectivas de la estrategia, los cuales se manifiestan interrelacionadas y en equilibrio casuístico:

- Un plan: Pues representa un curso de acción consciente intencional. Un conjunto de guías para tratar una situación. Mirar hacia el futuro. Una intención.
- Una estratagema: Pues representa un Plan o conjunto de acciones específicas encaminadas a desbancar a un determinado oponente o competidor. Es una maniobra específica realizada con la intención de burlar a un oponente o competidor.
- Una pauta/patrón: Representa una pauta o modelo en una sucesión de acciones. Consistencia en el comportamiento intencional o no. Coherencia de conducta en el tiempo. Examinar la conducta pasada.
- Una posición: Localiza la organización del entorno. Ubicación de determinados productos en el mercado.
- Una perspectiva: Un modo de percibir la realidad, concepto compartido, comportamiento colectivo, una visión.

Para Rogelio J Gárciga (2001) la estrategia da una visión de futuro con un carácter activo y anticipante, aporta un marco para la dirección unificada de la organización en función de sus metas principales. Orienta los recursos y los concentra en el desarrollo de ventajas competitivas, indica la necesidad de adaptación sistemática al entorno, enfatizando en encontrar posiciones más favorables: Enmarca las acciones futuras, considerando diversos y probables escenarios, y tiene un impacto final importante.

Como se puede observar cada definición refleja los aspectos esenciales en los cuales su autor se basa, pero en todas existen elementos comunes, algunos de ellos son:

Toda estrategia es una "intención", una "toma de decisión", reflejada en un "conjunto de objetivos o metas" (proyección al futuro), posición, perspectiva y sus correspondientes "actividades" y "recursos necesarios" (plan, estratagema) para alcanzar un "equilibrio dinámico con su entorno" (competir). Esto refuerza la complejidad que tiene el concepto. , lo cierto es que cualquier acepción amplia del término que se tome conduce a afirmar que toda empresa que compite posee una estrategia, ya sea explícita (deliberada, formal) o implícita (espontánea, emergente).

Estrategia es imaginar, concebir, trazar planes para forjar proyectos y lleva implícito minimizar la incertidumbre, a partir del conocimiento y así reducir el riesgo en la toma de decisiones y a ello no quedan exentas las escuelas del país.

Los profesores Sánchez y Alonso (1994) consideran que para lograrlo es preciso que se cumplan los objetivos de largo alcance previamente propuestos mediante una concepción estratégica; y señalan que esa concepción estratégica exige tres enfoques:

- *Enfoque de sistema:* Dado por la concatenación e interrelación de elementos que actúan desde dentro del sistema y sus relaciones con el entorno. Se logra con el análisis de las fortalezas y debilidades.
- *Enfoque de contingencia:* Dado por la concatenación e interrelación de elementos que actúan desde el entorno y sus relaciones con el sistema. Se logra con el análisis de las oportunidades y amenazas que se presentan en la organización.
- *Enfoque de cambio:* Dado por las transformaciones necesarias en la organización para adaptarse a las exigencias del medio. Se logra combinando los dos enfoques anteriores.

2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.3.1. Hipótesis General

Existe una relación directa y significativa entre el rol gerencial y la gestión estratégica en el Programa Agrorural de la Dirección Agraria Huancavelica, año 2015.

2.3.2. Hipótesis Específicas

Existe una relación directa y significativa entre el rol gerencial y la gestión estratégica en su dimensión interpersonal en el Programa Agrorural de la Dirección Agraria Huancavelica, año 2015.

Existe una relación directa y significativa entre el rol gerencial y la gestión estratégica en su dimensión informativo en el Programa Agrorural de la Dirección Agraria Huancavelica, año 2015.

Existe una relación directa y significativa entre el rol gerencial y la gestión estratégica en su dimensión decisoria en el Programa Agrorural de la Dirección Agraria Huancavelica, año 2015.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Actitud Gerencial:** Las actitudes son indicadores razonablemente aceptables de las conductas ofrecen indicio de las intenciones conductuales o inclinaciones a actuar de cierta manera (positivas o negativas).
- **Amabilidad:** La amabilidad impulsa la colaboración y el trabajo en equipo, y genera un clima organizacional más agradable. Ser amable significa ser agradable, cortés y respetuoso, pero además estar dispuesto a ayudar a los demás, ser solidario y mostrar empatía.
- **Autodisciplina:** La autodisciplina es la disciplina impuesta por la convicción propia del individuo, implica el control de la fuerza de voluntad a través de su propia motivación, requiere de la persona compromiso, paciencia, persistencia y saber manejar las emociones.
- **Creatividad:** Es la capacidad de producir ideas y conceptos nuevos, es la capacidad de encontrar formas originales de solucionar una situación o de llegar a nuevas conclusiones. Es el camino hacia la innovación y el cambio e implica la observación de la realidad circundante a través de la cual se detectan las necesidades, falencias y alternativas.
- **Comunicación Organizacional:** Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y es determinante en la dirección y el futuro de la organización.
- **Capacitación:** Es el proceso sistemático y/o adquisición de nuevos conocimientos habilidades y aptitudes para una mejor calificación tendente a un mejor ejercicio de las labores.

- **Claridad:** Un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o no hacer nada, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.
- **Confidencialidad:** Los mejores gestores son aquellos que logran mantener la boca cerrada. El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es la base de la confianza y por ende, de susceptibilidad como líder.
- **Comportamiento:** Son actitudes que toma la persona en momento adecuado, ya sea positivamente o negativamente.
- **Cordialidad:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- **Integridad:** Es un valioso atributo que va más allá de la honradez, la lealtad y el acatamiento de códigos éticos, implica ser una persona de principios, de palabra y de conciencia; incorruptible, responsable, coherente y fiel a sí mismo.
- **Entrenamiento:** Para emprender conversaciones de coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleva a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.
- **Gestión:** En términos generales, por el término de gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio.
- **Gestión Estratégica:** La gestión estratégica es un conjunto de acciones que permiten alcanzar un objetivo, contrastando las fuerzas y oportunidades contra las debilidades y amenazas, tanto de la organización como de su entorno.
- **Habilidad Conceptual:** Esta consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo (en términos de sistemas), reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la

organización afectan o pueden afectar a los demás elementos. Es la capacidad para entender y para leer el entorno y para diseñar nuevos modelos de organización y conducción.

- **Habilidad Humana:** Esto es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige. Es el conjunto de aptitudes necesarias para relacionarse con otras personas y trabajar en grupos hacia el logro de objetivos comunes. Incluye el autoconocimiento (conciencia de sus propias actitudes, posiciones y conceptos), la empatía y las habilidades para la comunicación.
- **Habilidad Técnica:** Esto implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica en los problemas, facilidad para el uso de técnicas y herramientas en el área específica de trabajo. Se obtiene mediante educación formal o la experiencia personal.
- **Motivación:** Son incentivos que se da a determinadas personas mediante el rendimiento laboral y estos pueden ser aumento, regalos y vacaciones. Aquella que implica el deseo humano de trabajar, contribuir o cooperar.
- **Motivación Extrínseca:** En la motivación extrínseca, el empleado señala conductas de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo (compañeros de trabajo, supervisor del empleado o la organización misma).
- **Motivación Intrínseca:** En un estado de motivación intrínseca, el empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados propios del trabajo mismo.
- **Paciencia:** El tiempo de la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: Siempre que sea posible deben evitarse respuestas viscerales, ya que pueden minar la confianza de su equipo en su habilidad para pensar y reaccionar.

- **Perspectiva:** Significa comprender el punto de vista de los subordinados. Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelan la realidad de los miembros del equipo. Mientras mas preguntas hagan. Más comprenderá lo que sucede en el interior de los individuos. No debe asumirse lo que ya se sabe lo que piensan y sienten, pregúnteles.
- **Proactividad:** La proactividad tiene que ver con la capacidad de anticiparse a los cambios y de obtener beneficios a partir de ellos. Un gerente proactivo tiene la capacidad de anticiparse a los retos que presenta el entorno, toma la iniciativa y se esfuerza por obtener una ventaja competitiva.
- **Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- **Rol Decisorio:** Se encuentra vinculados con la toma de decisiones. El gerente utiliza la información disponible para fundamentar la escogencia de opciones entre diferentes alternativas.
- **Roles Gerenciales:** Los roles gerenciales son categorías concretas del comportamiento de los gerentes que se agrupan en tres categorías principales: las relaciones interpersonales, la transferencia de información y la toma de decisiones.
- **Rol Informativo:** Se encuentra relacionados con la recepción, procesamiento y transmisión de información. La posición del gerente en la jerarquía organizacional le permite tejer una red de contactos (externos e internos) que le da acceso a información a la que, por lo general, no acceden los otros integrantes de su equipo.
- **Rol Interpersonal:** Se encuentra asociados con la interacción del gerente con otros miembros de la organización: superiores, subordinados, iguales y personas externas a la organización.

2.5. VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO

A) Variable Independiente

Rol Gerencial

Dimensiones: (X)

- X₁ Interpersonal

Indicadores:

- Figura simbólica

- Líder

- Enlace

- Monitor

- Difusor

- Portavoz

- Procedimientos

- Políticas

- X₃ Decisorio

- Empresario

- Solventador de problemas

- Asignador de recursos

- Negociador

B) Variable Dependiente

Gestión Estratégica

Dimensiones: (Y)

- Y₁ Análisis Estratégico

Indicadores:

- Visión y misión

- Valores

- Formulación Estratégica

- Objetivos

- Estrategias

- Tácticas

- Acciones

- Y₃ Implementación Estratégica

- Planes

- Proyectos

- Ejecución

- Asignación de recursos

2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición Operativa	Dimensiones	Indicadores	Escala
Roles Gerenciales (1)	<i>Interpersonal: Se encuentra asociados con la interacción del gerente con otros miembros de la organización: superiores, subordinados, iguales y personas externas a la organización. Mintzberg.</i>	Y ₁ Interpersonal	- Figura simbólica - Líder - Enlace	Nunca
	<i>Informativo: Se encuentra relacionados con la recepción, procesamiento y transmisión de información. La posición del gerente en la jerarquía organizacional le permite tejer una red de contactos (externos e internos) que le da acceso a información a la que, por lo general, no acceden los otros integrantes de su equipo. Mintzberg.</i>	Y ₂ Informativo	- Monitor - Difusor - Porta voz	Casi nunca
	<i>Decisorio: Se encuentra vinculados con la toma de decisiones. El gerente utiliza la información disponible para fundamentar la escogencia de opciones entre diferentes alternativas. Mintzberg.</i>	Y ₃ Decisorio	Empresario Solventador de problemas Asignador de recursos Negociador	A veces
				Casi siempre
Gestión Estratégica (2)	<i>"La razón de ser de la organización, que algunas formalizan en la misión, su visión empresarial y los valores que quieren que guíen su actuación teniendo en cuenta que la gestión estratégica, se divide en tres grandes partes: análisis estratégico, formulación y la implantación de la estrategia." Drucker, Peter.</i>	X ₁ Análisis Estratégico	• Visión • Misión • Valores • Foda	Siempre
	<i>"Es el proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, con la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga a la organización un ente proactivo y anticipatorio." Ansoff, Igor H. 1998.</i>	X ₂ Formulación Estratégica	• Objetivos • Estrategias • Tácticas • Acciones	Casi nunca
		X ₃ Implementación Estratégica	• Planes • Proyectos • Ejecución • Asignación de recursos	A veces
				Casi siempre
				Siempre

Escala de Likert	Negativo (-)	Muy en desacuerdo	0.17	17%	35%
		Algo en desacuerdo	0.18	18%	
	Positivo (+)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.25	25%	65%
		Algo de acuerdo	0.15	15%	
		Muy de acuerdo	0.25	25%	
		Totales	1	100%	100%

Mediante el método Likert se determina la incidencia positiva o negativa:





CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO

El estudio se enmarcó con el Personal Administrativo del Programa Agrorural de la Dirección Regional Agraria Huancavelica al año 2015.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Es de tipo *Aplicada*, porque pretende resolver un problema práctico; es decir, el proceso de investigación toma en cuenta variable e indicadores que se pueden verificar de manera empírica.

Gomero, G. y Moreno, J. (1997) Proceso de la Investigación Científica; "tiene por objetivo resolver problemas prácticos para satisfacer las necesidades de la sociedad. Estudia hechos o fenómenos de posible utilidad práctica. Esta utiliza conocimientos obtenidos en las investigaciones básicas, pero no se limita a utilizar estos conocimientos, sino busca nuevos conocimientos especiales de posibles aplicaciones prácticas. Estudia problemas de interés social".

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La investigación se enmarcó en un nivel *descriptivo-correlativo*. Ya que se describió y relacionó las variables en estudio, buscando especificar las propiedades más relevantes del tema de estudio

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga”.

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; “los estudios correlacionales tienen como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular)”.

3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. Método General

Método Científico: es un proceso destinado a explicar fenómenos, establecer relaciones entre los *hechos* y enunciar leyes que expliquen los fenómenos físicos del mundo y permitan obtener, con estos conocimientos, aplicaciones útiles al hombre.

3.4.2. Métodos Específicos

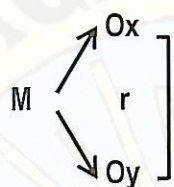
Método Inductivo: Obtención de conocimientos de lo particular a lo general. Estableciendo proposiciones de carácter general inferidas de la observación y el estudio analítico de hechos y fenómenos particulares.

Método Deductivo: Razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular. Permite partir de proposiciones o supuestos generales que se deriva a otra proposición o juicio particular.

Método Correlacional: Estudia la relación entre dos o más variables de la investigación.

3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En la investigación se empleó el diseño No Experimental: transeccional – descriptivo–correlacional, según el siguiente esquema:



Dónde:

m:	muestra
O:	observación
x:	rol gerencial
y:	gestión estratégica
r:	relación de variables

3.6. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

3.6.1. Población y Muestra

La investigación abarcó tomando como referencia a los funcionarios y personal administrativo, siendo un total de 30 personas, quienes vienen laborando actualmente en el programa de la institución.

También definida como población accesible que es la disponible y la que sirve a la investigación. (Gay, op.cit. 113)

3.6.2. Muestreo

El muestreo es el no probabilístico por juicio, ya que no se utilizó la ley del azar ni el cálculo de probabilidades de los elementos de la población y muestra en estudio. (Arista, op.cit. 140).

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

a. *Análisis Bibliográfico y Documental*

De los libros, ensayos y artículos u otros documentos, como fuentes de información.

b. Encuesta

La encuesta llevada a cabo se dirigió a los funcionarios y personal administrativo inmerso con la gestión del Programa Agrorural de la Dirección Agraria Huancavelica.

3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas utilizadas para adjuntar y capturar datos fueron las siguientes:

Para la recolección de datos primarios:

- Identificación de la muestra.
- Procesos de observación.
- Proceso de encuestas.

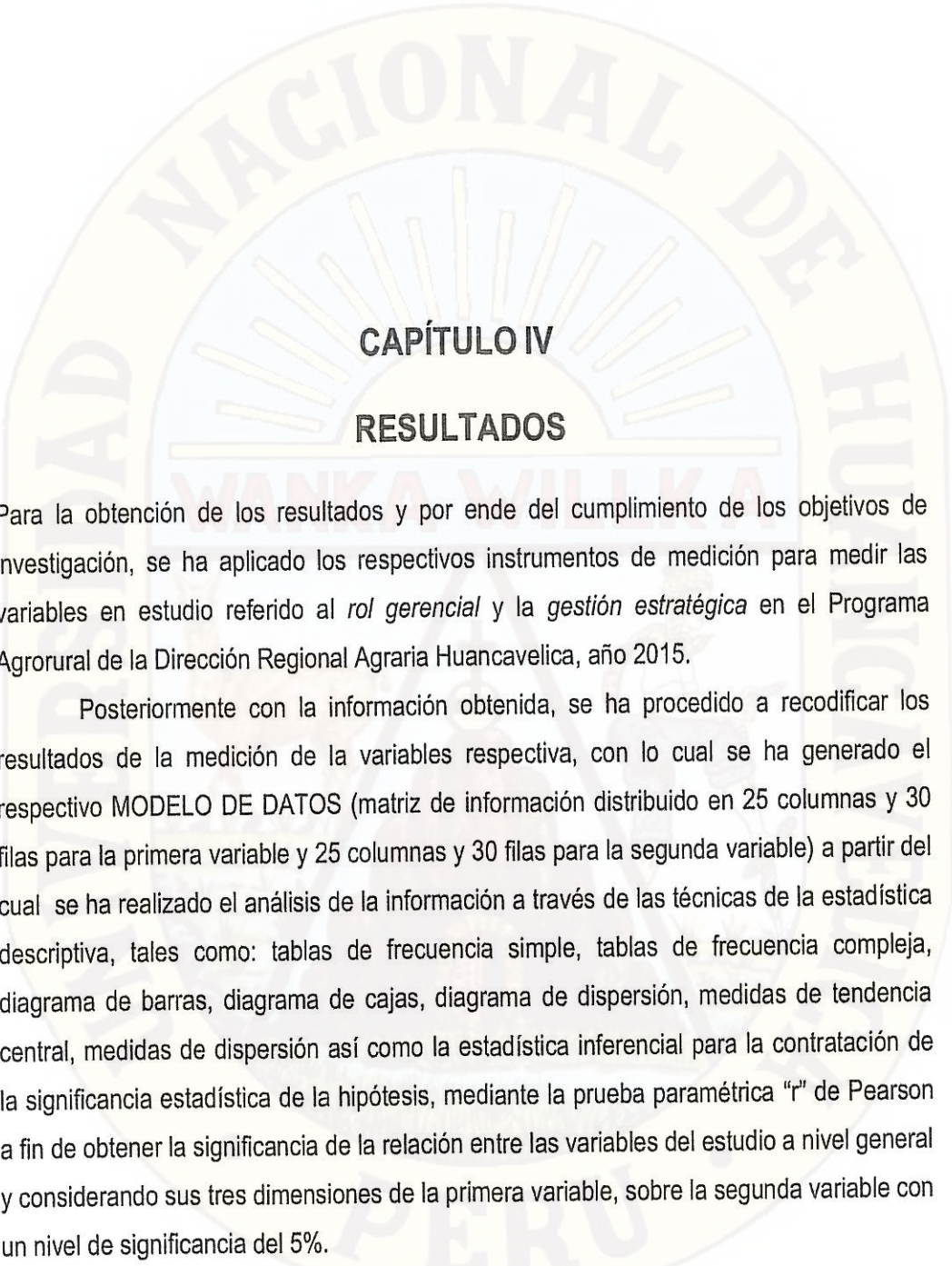
Para la recolección de datos secundarios:

- Recopilación de fuentes bibliográficas.
- Aplicación y validación del instrumento.
- Tabulación de datos.

3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos para luego realizar los análisis estadísticos en el paquete SPSS versión 23.0 realizando lo siguiente:

- a. Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cualitativas.
- b. Construcción de tablas para cada variable según los encuestados.
- c. Elaboración de gráficos por cada variable de estudio según los resultados.
- d. Análisis de la prueba de contrastación de la hipótesis (r de Pearson).
- e. Se efectuó a través del paquete estadístico SPS Ver. 23.0



CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Para la obtención de los resultados y por ende del cumplimiento de los objetivos de investigación, se ha aplicado los respectivos instrumentos de medición para medir las variables en estudio referido al *rol gerencial* y la *gestión estratégica* en el Programa Agrorural de la Dirección Regional Agraria Huancavelica, año 2015.

Posteriormente con la información obtenida, se ha procedido a recodificar los resultados de la medición de la variables respectiva, con lo cual se ha generado el respectivo MODELO DE DATOS (matriz de información distribuido en 25 columnas y 30 filas para la primera variable y 25 columnas y 30 filas para la segunda variable) a partir del cual se ha realizado el análisis de la información a través de las técnicas de la estadística descriptiva, tales como: tablas de frecuencia simple, tablas de frecuencia compleja, diagrama de barras, diagrama de cajas, diagrama de dispersión, medidas de tendencia central, medidas de dispersión así como la estadística inferencial para la contratación de la significancia estadística de la hipótesis, mediante la prueba paramétrica "r" de Pearson a fin de obtener la significancia de la relación entre las variables del estudio a nivel general y considerando sus tres dimensiones de la primera variable, sobre la segunda variable con un nivel de significancia del 5%.

Como herramienta de apoyo, se han utilizado el programa IBM SPSS Versión 24.0 y el lenguaje de programación estadístico STATA con lo cual se contrasto la veracidad de los resultados, asimismo se generó los modelos estadísticos utilizados, además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA séptima edición.

4.1. RESULTADOS A NIVEL DESCRIPTIVO

4.1.1. ROL GERENCIAL

Las puntuaciones obtenidas de las mediciones con los respectivos instrumentos, fueron recodificados en los respectivos rangos, de tal manera que se han obtenido los resultados siguientes.

Tabla 1. Resultados del rol gerencial en el Programa Agrorural de la Dirección Regional Agraria Huancavelica, año 2015.

Rol Gerencial	Frecuencia	Porcentaje
Desfavorable	1	3,3
Favorable	9	30,0
Muy Favorable	20	66,7
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

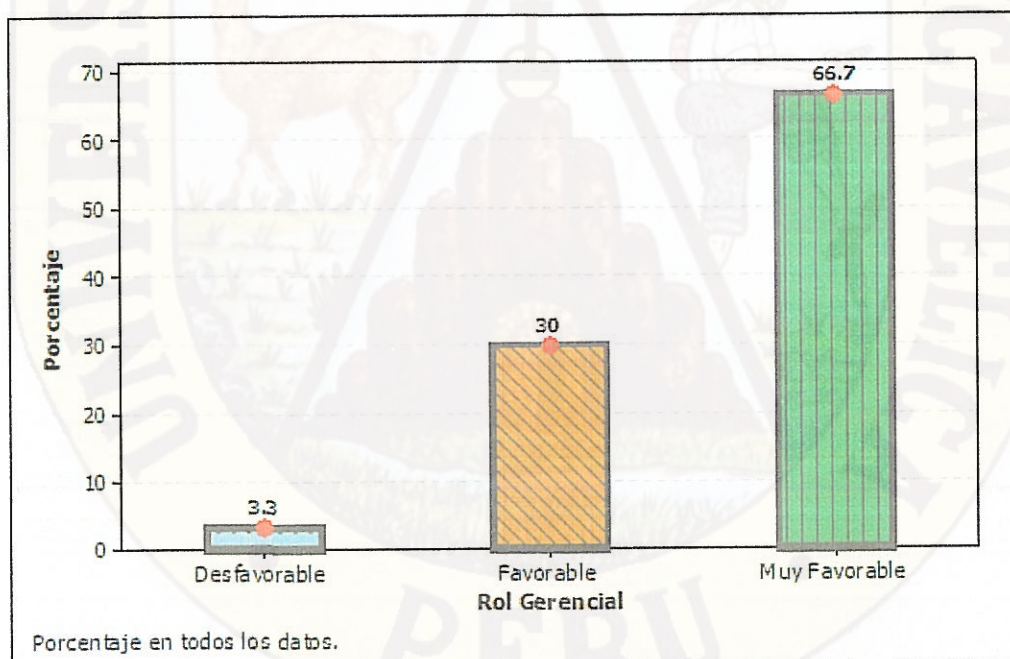


Figura 1. Diagrama del rol gerencial en el Programa Agrorural de la Dirección Regional Agraria Huancavelica, año 2015.

De la Tabla 1 podemos apreciar los resultados del *rol gerencial*, notamos que el 3,3% de los casos tienen un nivel desfavorable, el 30,0% de los casos tienen un nivel favorable y el 66,7% de los casos tienen un nivel muy favorable.

Tabla 2. Resultados del rol gerencial en su dimensión interpersonal en el Programa Agrorural de la Dirección Regional Agraria Huancavelica, año 2015.

Rol Gerencial: Interpersonal	Frecuencia	Porcentaje
Desfavorable	2	6,7
Favorable	12	40,0
Muy Favorable	16	53,3
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

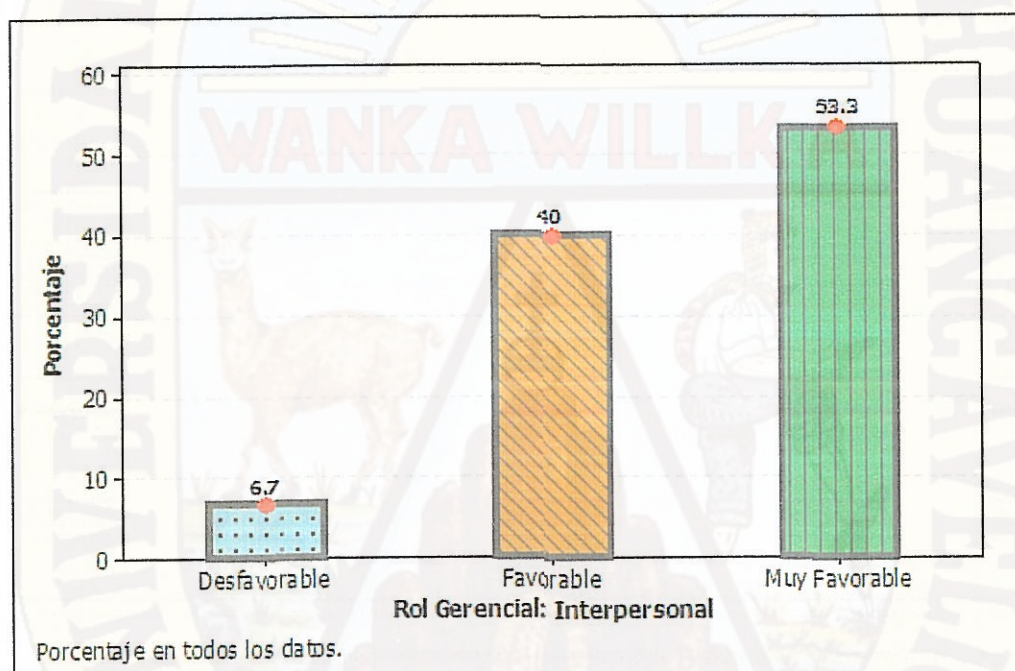


Figura 2. Diagrama del rol gerencial en su dimensión interpersonal en el Programa Agrorural de la Dirección Regional Agraria Huancavelica, año 2015.

De la Tabla 2 podemos apreciar los resultados del *rol gerencial*, en la dimensión *interpersonal*, notamos que el 6,7% tienen un nivel desfavorable, el 40,0% tienen un nivel favorable y el 53,3% de los casos tienen un nivel muy favorable; evidentemente el nivel muy favorable está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.

Tabla 3. Resultados del rol gerencial en su dimensión informativo en el Programa Agrorural de la Dirección Regional Agraria Huancavelica, año 2015.

Rol Gerencial: Informativo	Frecuencia	Porcentaje
Desfavorable	1	3,3
Favorable	9	30,0
Muy Favorable	20	66,7
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

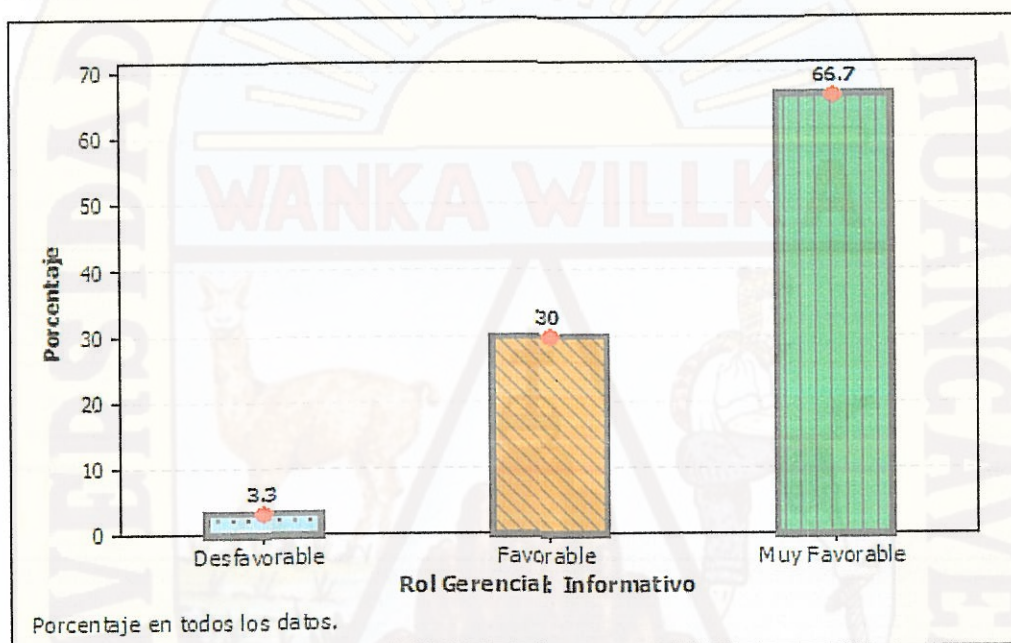


Figura 3. Diagrama del rol gerencial en su dimensión informativo en el Programa Agrorural de la Dirección Regional Agraria Huancavelica, año 2015.

De la Tabla 3 podemos apreciar los resultados *rol gerencial*, en la dimensión *informativo*, notamos que el 3,3% tienen un nivel desfavorable, el 30,0% tienen un nivel favorable y el 66,7% de los casos tienen un nivel muy favorable; evidentemente el nivel muy favorable está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.

Tabla 4. Resultados del rol gerencial en su dimensión decisoria en el Programa Agrorural de la Dirección Regional Agraria Huancavelica, año 2015.

Rol Gerencial: Decisoria	Frecuencia	Porcentaje
Desfavorable	2	6,7
Favorable	9	30,0
Muy Favorable	19	63,3
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

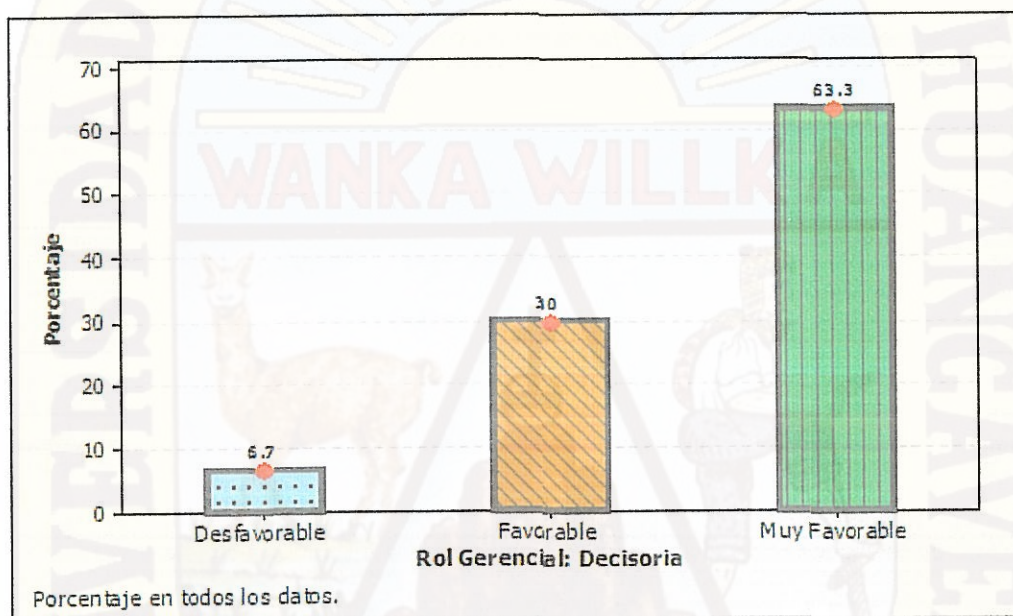


Figura 4. Diagrama del rol gerencial en su dimensión decisoria en el Programa Agrorural de la Dirección Regional Agraria Huancavelica, año 2015.

De la Tabla 4 podemos apreciar los resultados *rol gerencial*, en la dimensión *decisoria*, notamos que el 6,7% tienen un nivel desfavorable, el 30,0% tienen un nivel favorable y el 63,3% de los casos tienen un nivel muy favorable; evidentemente el nivel muy favorable está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.

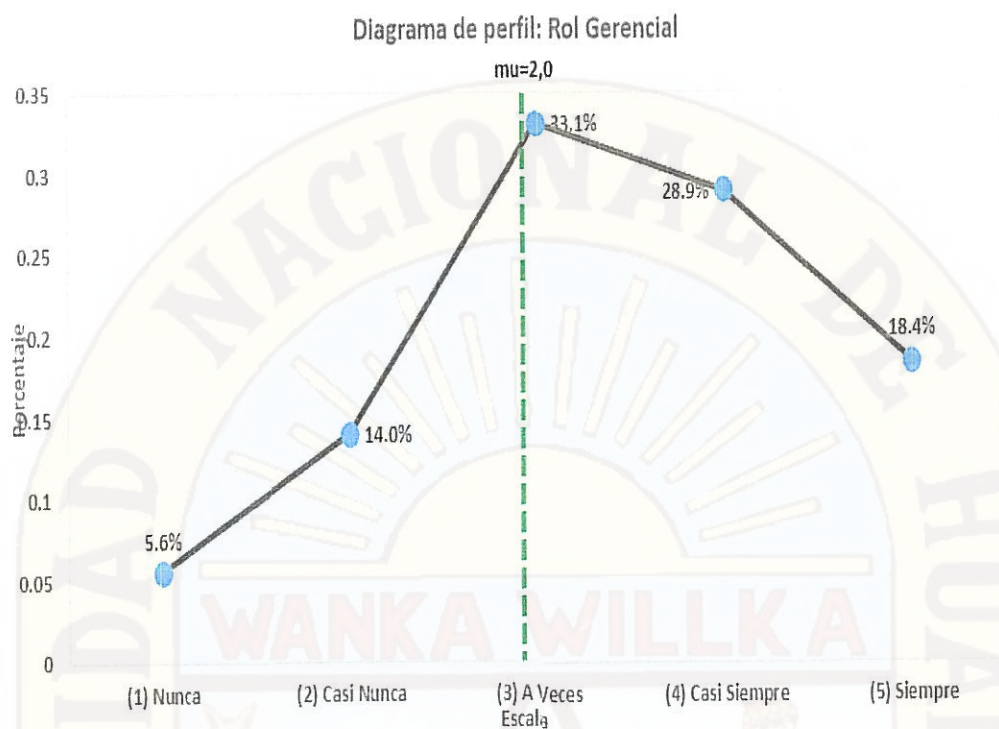


Figura 5. Diagrama del perfil del rol gerencial en el Programa Agrorural de la Dirección Regional Agraria Huancavelica, año 2015.

En la figura 5 se tiene el diagrama de perfil para los resultados del *rol gerencial*, observamos que el valor de la media en la escala original es de 2,0 que la tipificamos como *a veces*, además:

- Categoría **NUNCA**: está representado por el 5,6% de los casos.
- Categoría **CASI NUNCA**: está representado por el 14,0% de los casos.
- Categoría **A VECES**: está representado por el 33,1% de los casos.
- Categoría **CASI SIEMPRE**: está representado por el 28,9% de los casos.
- Categoría **SIEMPRE**: está representado por el 18,4% de los casos.

Por el valor de la media y la tipificación se desprende que la mayoría de los casos analizados han respondido la alternativa *a veces* tipificada con la etiqueta 3, pues la media aritmética obtenida es de 2,0 que tiende a la tercera categoría.

4.1.2. GESTIÓN ESTRATÉGICA

Tabla 5. Resultados de la gestión estratégica en el Programa Agrorural de la Dirección Regional Agraria Huancavelica, año 2015.

Gestión Estratégica	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	2	6,7
Satisfecho	22	73,3
Muy Satisfecho	6	20,0
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

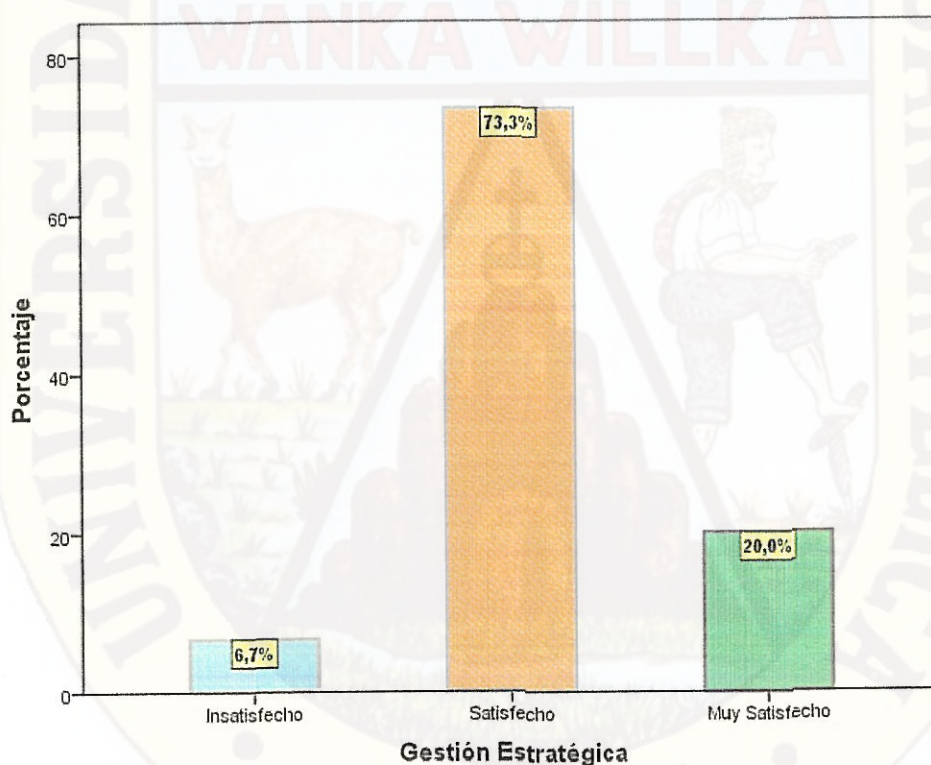


Figura 6. Diagrama de la gestión estratégica en el Programa Agrorural de la Dirección Regional Agraria Huancavelica, año 2015.

De la Tabla 5 podemos apreciar los resultados de la *gestión estratégica*, notamos que el 6,7% de los casos tienen un nivel insatisfecho, el 73,3% tienen un nivel satisfecho y el 20,0% de los casos tienen un nivel muy satisfecho; evidentemente el nivel satisfecho está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.

Tabla 6. Resultados de la gestión estratégica en su dimensión análisis estratégico en el Programa Agrorural de la Dirección Regional Agraria Huancavelica, año 2015.

Gestión Estratégica: Análisis Estratégico		
Estratégico	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	2	6,7
Satisfecho	23	76,7
Muy Satisfecho	5	16,7
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

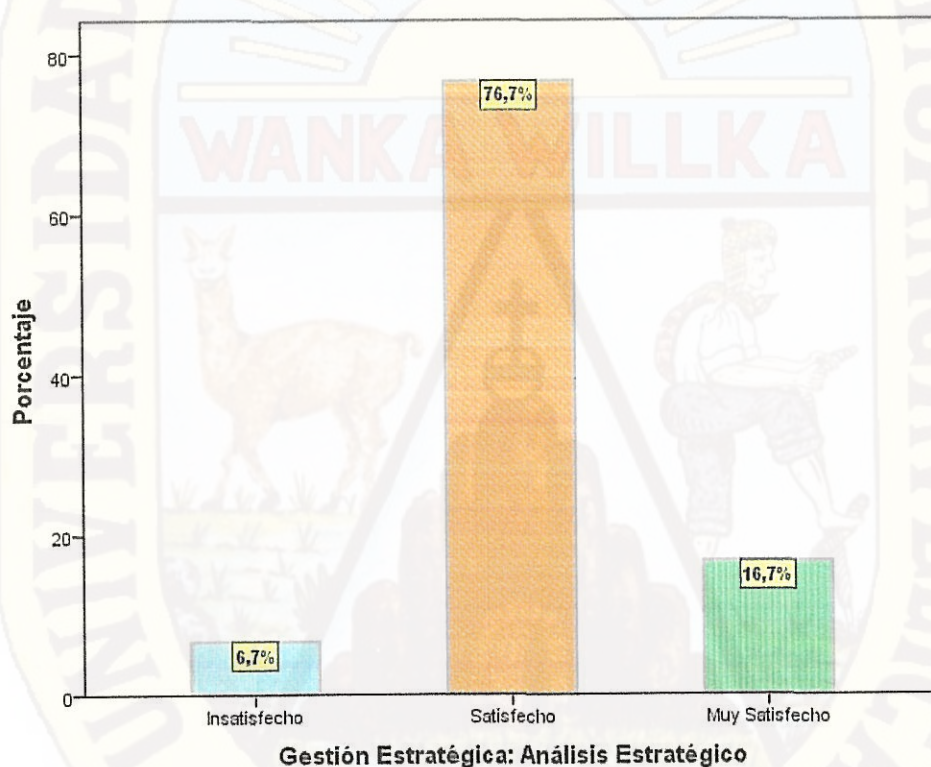


Figura 7. Diagrama de la gestión estratégica en su dimensión análisis estratégico en el Programa Agrorural de la Dirección Regional Agraria Huancavelica, año 2015.

De la Tabla 6 podemos apreciar los resultados de la *gestión estratégica*, en la dimensión *análisis estratégico*, notamos que el 6,7% tienen un nivel insatisfecho, el 76,7% tienen un nivel satisfecho y el 16,7% de los casos tienen un nivel muy satisfecho; evidentemente el nivel satisfecho está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.

Tabla 7. Resultados de la gestión estratégica en su dimensión formulación estratégica en el Programa Agrorural de la Dirección Regional Agraria Huancaavelica, año 2015.

Gestión Estratégica: Formulación Estratégica	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	2	6,7
Satisfecho	19	63,3
Muy Satisfecho	9	30,0
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

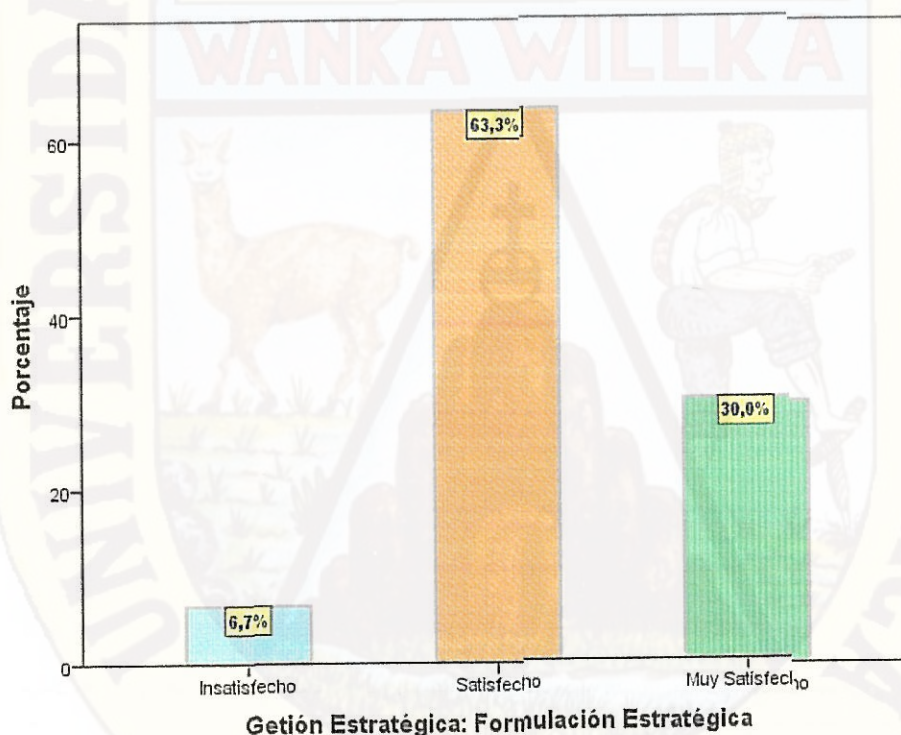


Figura 8. Diagrama de la gestión estratégica en su dimensión formulación estratégica en el Programa Agrorural de la Dirección Regional Agraria Huancaavelica, año 2015.

De la Tabla 7 podemos apreciar los resultados de la gestión estratégica, en la dimensión formulación estratégica, notamos que el 6,7% tienen un nivel insatisfecho, el 63,3% tienen un nivel satisfecho y el 30,0% de los casos tienen un nivel muy satisfecho; evidentemente el nivel satisfecho está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.

Tabla 8. Resultados de la gestión estratégica en su dimensión implementación estratégica en el Programa Agrorural de la Dirección Regional Agraria Huancavelica, año 2015.

Gestión Estratégica: Implementación Estratégica	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	1	3,3
Satisfecho	21	70,0
Muy Satisfecho	8	26,7
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

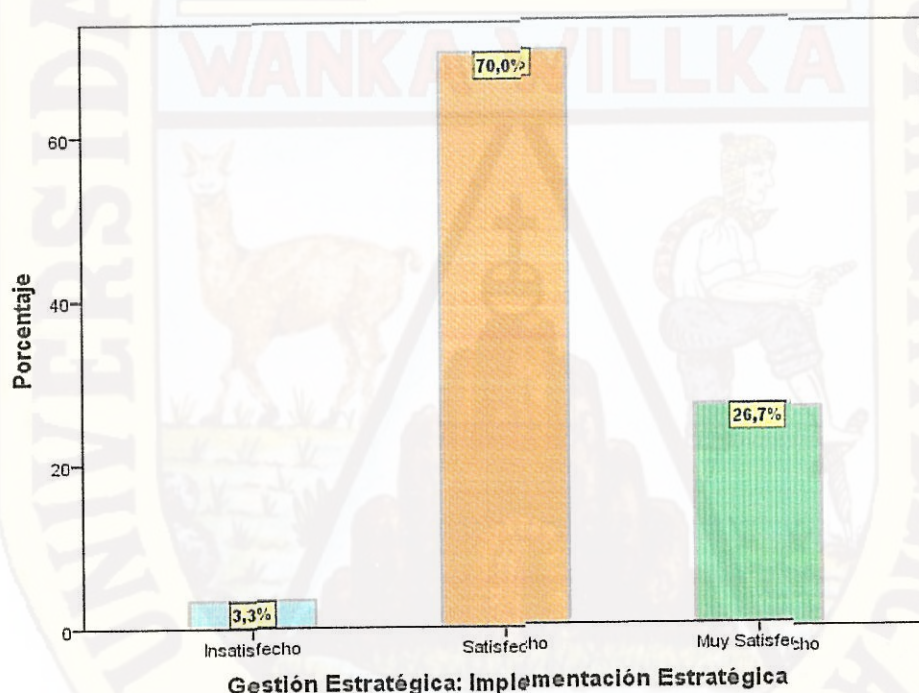


Figura 9. Diagrama de la gestión estratégica en su dimensión implementación estratégica en el Programa Agrorural de la Dirección Regional Agraria Huancavelica, año 2015.

De la Tabla 8 podemos apreciar los resultados de la gestión estratégica, en la dimensión *implementación estratégica*, notamos que el 3,3% tienen un nivel insatisfecho, el 70,0% tienen un nivel satisfecho y el 26,7% de los casos tienen un nivel muy satisfecho; evidentemente el nivel satisfecho está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.

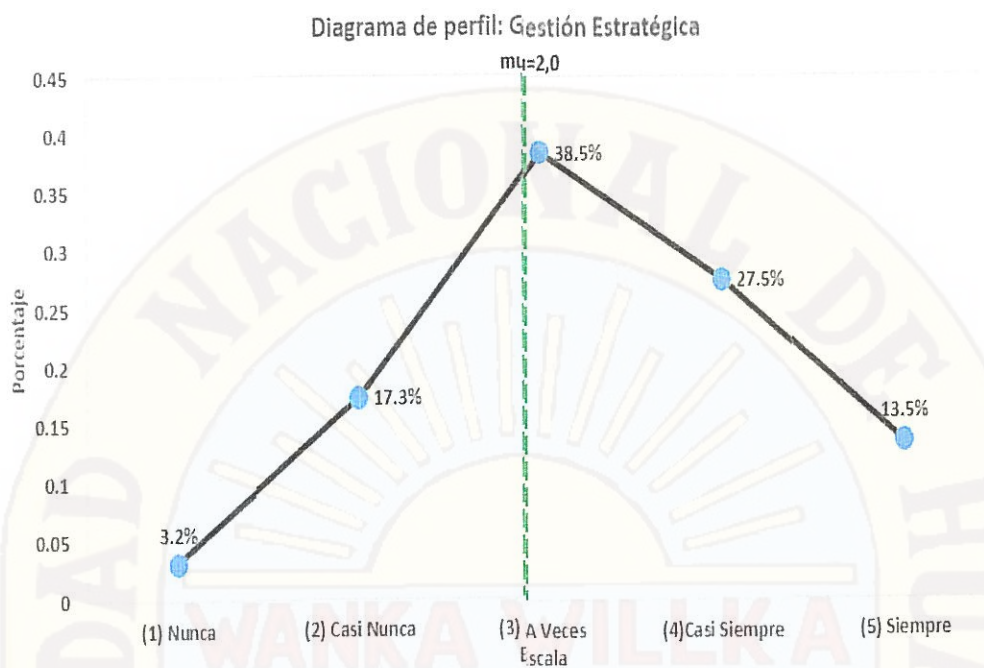


Figura 10. Diagrama del perfil de la gestión estratégica en el Programa Agrorural de la Dirección Regional Agraria Huancavelica, año 2015.

En el diagrama de perfil de la figura 10 nos muestra los resultados del perfil de la gestión estratégica, observamos que el valor de la media en la escala original es de 2,0 que esta próxima de a veces, además:

- Categoría **NUNCA**: está representado por el 3,2% de los casos.
- Categoría **CASI NUNCA**: está representado por el 17,3% de los casos.
- Categoría **A VECES**: está representado por el 38,5% de los casos.
- Categoría **CASI SIEMPRE**: está representado por el 27,5% de los casos.
- Categoría **SIEMPRE**: está representado por el 13,5% de los casos.

4.2. RESULTADOS A NIVEL INFERENCIAL

4.2.1. DISTRIBUCIÓN NORMAL DE LAS PUNTUACIONES

Resumen para Rol Gerencial

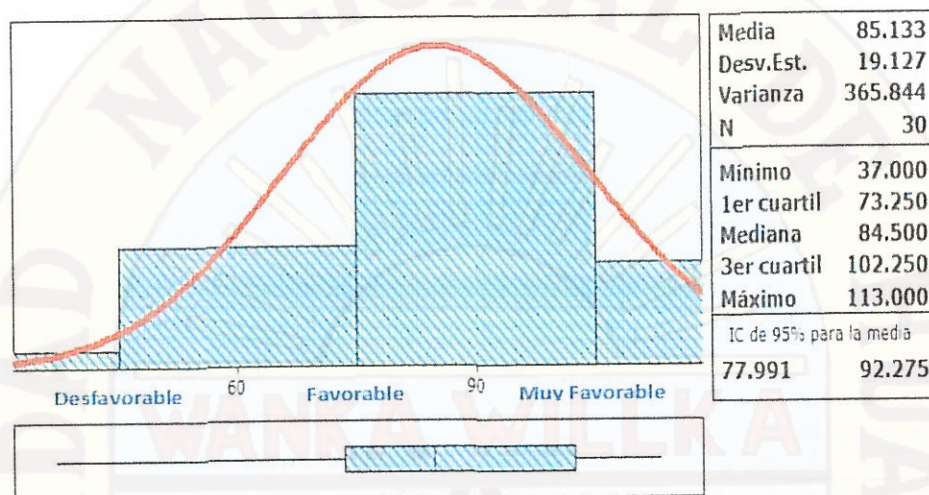


Figura 11. Resultados de las estadísticas del Rol Gerencial.

En la figura 11 podemos observar las correspondientes estadísticas de las puntuaciones de la variable *rol gerencial*. Como se observa el valor de la media es de 85,133 que se tipifica como favorable, el valor de la desviación estándar es 19,127 que nos representa la variabilidad o dispersión de los datos respecto a la media, el valor de la varianza es de 365,844 que es el resultado de elevar al cuadrado la desviación estándar. En la misma figura podemos observar que la puntuación mínima es de 37, la puntuación máxima es 113, el valor de la mediana es 84,50 (por lo cual la mitad de los datos están por debajo y la otra mitad por encima), el primer cuartil cuyo valor es 73,250 (por lo cual el 25% de los datos están por debajo y el 75% están por encima), el tercer cuartil cuyo valor es 102,250 (por lo cual el 75% de los datos están por debajo y el 25% están por encima).

Asimismo observamos el correspondiente histograma de frecuencias que evidentemente tiene la forma normal, también observamos el correspondiente diagrama de caja que nos muestra la presencia de casos atípicos por encima de la mediana en la medición realizada.

Teniendo en cuenta la forma del histograma y el diagrama de caja, procederemos a deducir que los datos siguen una distribución, pues alrededor de la media se concentran los datos.

Resumen para Gestión Estratégica

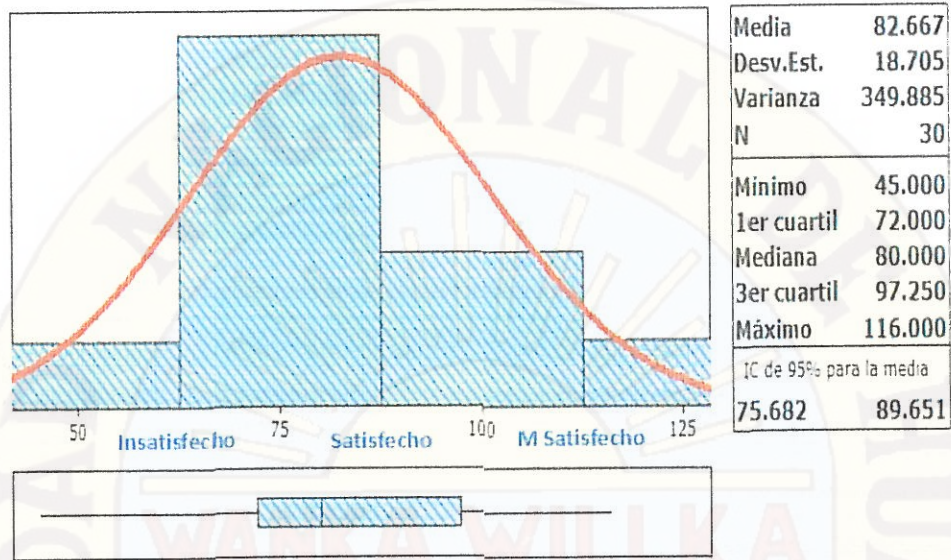


Figura 12. Resultados de las estadísticas de la Gestión Estratégica.

En la figura 12 podemos observar las correspondientes estadísticas de las puntuaciones de la variable *Gestión Estratégica*. Como se observa el valor de la media es de 82,667 que se tipifica como satisfecho, el valor de la desviación estándar es 18,705 que nos representa la variabilidad o dispersión de los datos respecto a la media, el valor de la varianza es de 349,885 que es el resultado de elevar al cuadrado la desviación estándar. En la misma figura podemos observar que la puntuación mínima es de 45, la puntuación máxima es 116, el valor de la mediana es 80,00 (por lo cual la mitad de los datos están por debajo y la otras mitad por encima), el primer cuartil cuyo valor es 72,00 (por lo cual el 25% de los datos están por debajo y el 75% están por encima), el tercer cuartil cuyo valor es 97,250 (por lo cual el 75% de los datos están por debajo y el 25% están por encima).

Asimismo observamos el histograma de frecuencias que evidentemente tiene la forma normal, también observamos el correspondiente diagrama de caja que nos muestra la presencia de casos atípicos por debajo y encima de la mediana.

4.2.2. INTERVALOS DE CONFIANZA

De acuerdo con Zamora (2002) los intervalos de confianza se utilizan para realizar una estimación de un parámetro poblacional (media de las variables) con una determinada probabilidad o nivel de confianza.

Específicamente se determinará los intervalos de confianza para la media poblacional de las puntuaciones del rol gerencial y la gestión estratégica para un nivel de significancia $\alpha = 5\%$ y un nivel de confianza del 95%. El modelo en términos probabilísticos tiene la forma:

$$P\left(\bar{X} - t_{\alpha/2; n-1} \times \frac{S}{\sqrt{n}} \leq \mu \leq \bar{X} + t_{\alpha/2; n-1} \times \frac{S}{\sqrt{n}}\right) = 1 - \alpha$$

Para las puntuaciones del rol gerencial, los límites del intervalo de confianza de la media poblacional son:

$$LI(\mu) = 85,133 - 1,966 \times \frac{19,127}{\sqrt{30}} = 78,268$$

$$LI(\mu) = 85,133 + 1,966 \times \frac{19,127}{\sqrt{30}} = 91,998$$

De tal manera que se cumpla la siguiente probabilidad:

$$P(78,268 \leq \mu_{Rol_Ger.} \leq 91,998) = 95\%$$

Para las puntuaciones de la gestión estratégica, los límites del intervalo de confianza de la media poblacional son:

$$LI(\mu) = 82,667 - 1,966 \times \frac{18,705}{\sqrt{30}} = 75,953$$

$$LI(\mu) = 82,667 + 1,966 \times \frac{18,705}{\sqrt{30}} = 89,381$$

De tal manera que se cumpla la siguiente probabilidad:

$$P(75,953 \leq \mu_{Ges_Est} \leq 89,381) = 95\%$$

4.2.3. DETERMINACIÓN DE LA RELACIÓN DE LAS VARIABLES

Para determinar la intensidad de la relación de las variables; usaremos la estadística "r" de Pearson que está definida por:

$$r = \frac{Cov(x, y)}{S_x \times S_y}$$

Siendo:

$Cov(x, y)$: La covarianza de las puntuaciones de ambas variables.

S_x : Desviaciones estándar del rol gerencial.

S_y : Desviaciones estándar de la gestión estratégica.

Así pues luego de aplicar el modelo sobre los datos tenemos los resultados que se muestran a continuación:

$$r = \frac{296,344444}{\sqrt{365,844} \times \sqrt{349,885}} = 0,83 = 83\%$$

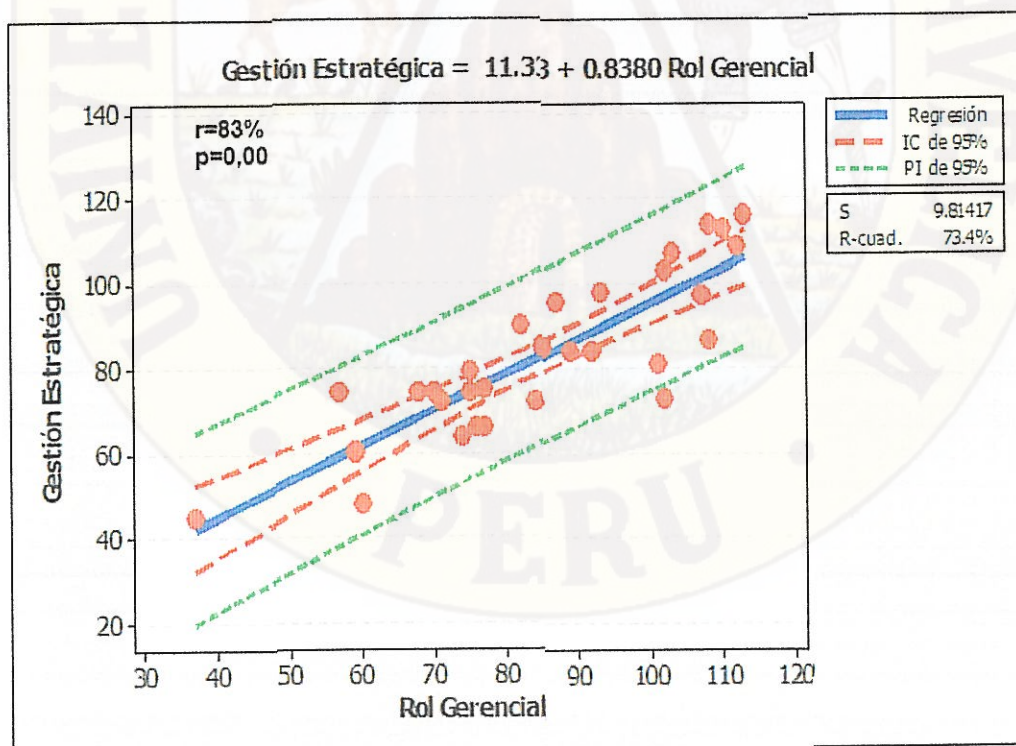


Figura 13. Diagrama de dispersión de las puntuaciones para ambas variables.

Para la determinación de las relaciones considerando las dimensiones de la variable del *rol gerencial* tenemos:

- Relación de la dimensión *interpersonal* y la variable *gestión estratégica*:

$$r_1 = 76,5\%$$

- Relación de la dimensión *informativo* y la variable *gestión estratégica*:

$$r_2 = 82,7\%$$

- Relación de la dimensión *decisoria* y la variable *gestión estratégica*:

$$r_3 = 79,6\%$$

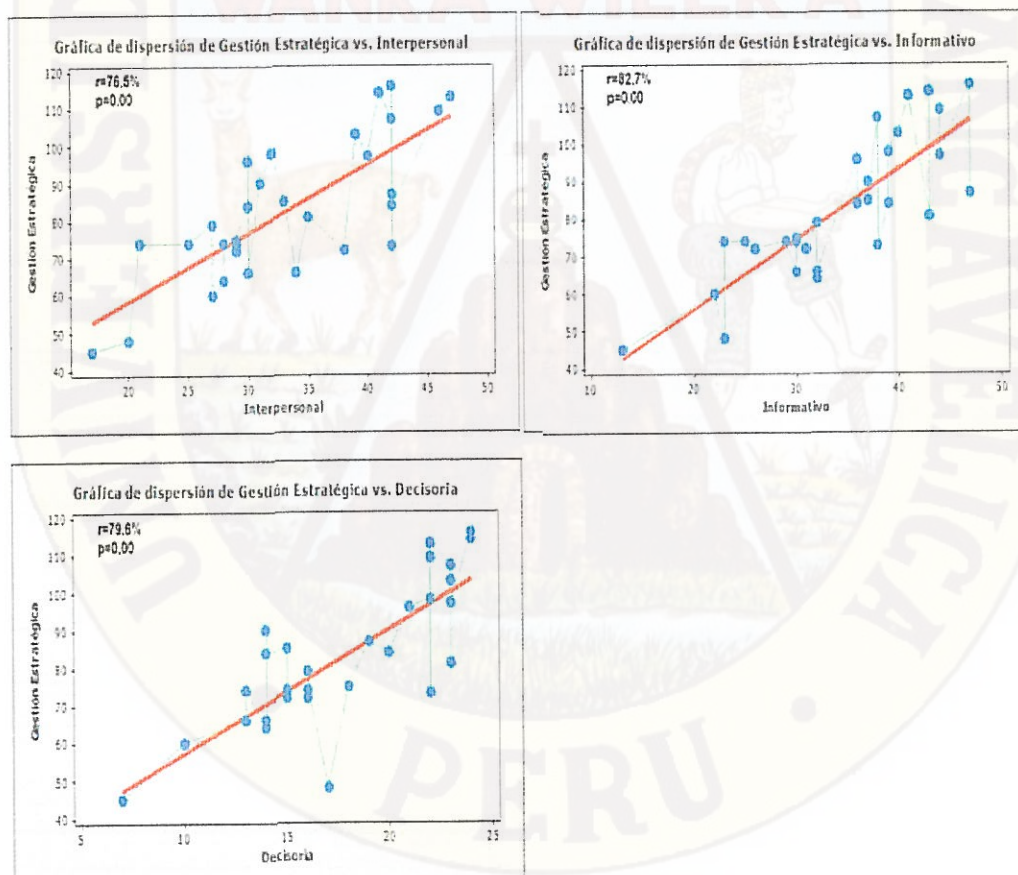


Figura 14. Diagrama de dispersión de las relaciones según dimensiones.

En la figura 14 se muestra los correspondientes diagramas de dispersión para cada una de las dimensiones de la variable del *rol gerencial* frente a la variable *gestión estratégica*. Como podemos apreciar en cada una de ellas la relación obtenida es positiva y tendiente a diferenciarse desde muy lejos del valor cero.

4.3. VERIFICACIÓN DE LAS HIPOTESIS

Una vez determinadas las relaciones entre las variables y las correspondientes dimensiones, procedemos a realizar el proceso de verificación de la hipótesis general y las hipótesis específicas, adoptamos el sistema clásico de Pearson que consiste en cinco pasos.

4.3.1. VERIFICACIÓN DE LA HIPOTESIS GENERAL

a) SISTEMA DE HIPÓTESIS

- Nula (H_0)

No existe una relación directa y significativa entre el *rol gerencial* y la *gestión estratégica* en el Programa Agrorural de la Dirección Agraria Huancavelica, año 2015.

$$\rho = 0$$

Siendo:

ρ : Correlación poblacional

- Alterna (H_1)

Existe una relación directa y significativa entre el *rol gerencial* y la *gestión estratégica* en el Programa Agrorural de la Dirección Agraria Huancavelica, año 2015.

$$\rho > 0 \text{ Unilateral derecha}$$

b) NIVEL DE SIGNIFICANCIA (α)

El nivel de significancia nos representa el error de tipo I que el investigador está dispuesto a tolerar al rechazar la hipótesis nula.

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

c) ESTADÍSTICA DE PRUEBA

Utilizaremos la distribución "t" Student con 28 grados de libertad:

$$t = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

El valor crítico o tabulado "Vt" de la prueba para 28 grados de libertad (unilateral) y 0,05 de significancia es de 1,701 (obtenido de las correspondientes tablas estadísticas).

d) CÁLCULO DE LA ESTADÍSTICA

Reemplazando en la ecuación se tiene el valor calculado (Vc) de la "t":

$$t = Vc = 0,83 \sqrt{\frac{30-2}{1-0,83^2}} = 7,874$$

e) TOMA DE DECISIÓN

El correspondiente valor calculado "Vc" y el valor crítico o tabulado "Vt" lo tabulamos en la gráfica de la distribución de probabilidad "t", de la cual podemos deducir que $Vc > Vt$ ($7,874 > 1,701$) por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, por tanto se concluye en lo referente a la hipótesis general que:

Existe una relación directa y significativa entre el rol gerencial y la gestión estratégica en el Programa Agrorural de la Dirección Agraria Huancavelica, año 2015.

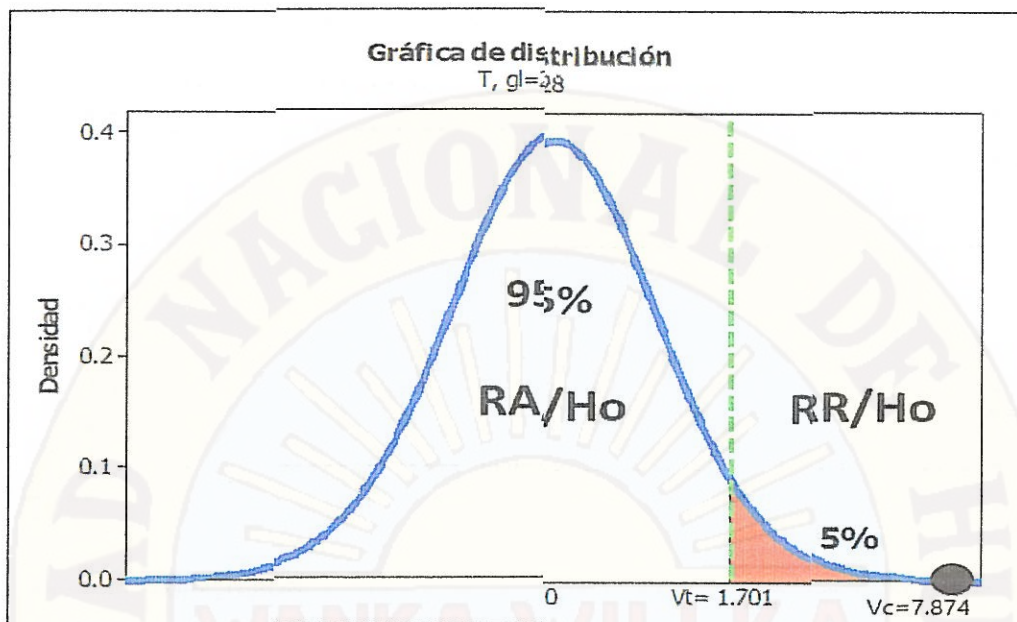


Figura 15. Distribución de probabilidad “t” para la hipótesis general.

En la Figura 15 notamos que el valor calculado se ubica en la región de rechazo de la hipótesis nula (RR/Ho), además se deduce que la probabilidad asociada al modelo es:

$$P(t > 7,874) = 0,0 < 5\%$$

4.3.2. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Tabla 9. Estadísticas de la relación de las dimensiones de la variable rol gerencial y la variable gestión estratégica.

Dimensiones del Rol Gerencial	Estadísticas de la relación con la Gestión Estratégica					
	r	n	Vc=t	Vt	p	Ho
Interpersonal	76,5%	30	6,285	1,701	-	Rechazo
Informativo	82,7%	30	7,784	1,701	-	Rechazo
Decisoria	79,6%	30	6,959	1,701	-	Rechazo

Fuente: Base de datos.

DISCUSIÓN

De la Tabla 9 podemos observar que la relación obtenida es $r=82,7\%$ además el valor calculado es $V_c= 7,784$ y el valor tabulado es $V_t=1,701$ de la cual deducimos que $V_c > V_t$ ($7,784 > 1,701$) que tienen asociado una probabilidad de P ($t > 7,784$) $= 0,0 < 5\%$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

Existe una relación directa y significativa entre el rol gerencial y la gestión estratégica en su dimensión informativo en el Programa Agrorural de la Dirección Agraria Huancavelica, año 2015.

III. VERIFICACIÓN DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (H_0):**

No existe una relación directa y significativa entre el rol gerencial y la gestión estratégica en su dimensión decisoria en el Programa Agrorural de la Dirección Agraria Huancavelica, año 2015.

- **Hipótesis Alterna (H_1):**

Existe una relación directa y significativa entre el rol gerencial y la gestión estratégica en su dimensión decisoria en el Programa Agrorural de la Dirección Agraria Huancavelica, año 2015.

DISCUSIÓN

De la Tabla 9 podemos observar que la relación obtenida es $r=79,6\%$ además el valor calculado es $V_c= 6,959$ y el valor tabulado es $V_t=1,701$ de la cual deducimos que $V_c > V_t$ ($6,959 > 1,701$) que tienen asociado una probabilidad de P ($t > 6,959$) $= 0,0 < 5\%$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

Existe una relación directa y significativa entre el rol gerencial y la gestión estratégica en su dimensión decisoria en el Programa Agrorural de la Dirección Agraria Huancavelica, año 2015.

RECOMENDACIONES

1. Iniciar acciones concretas para el desarrollo de competencias gerenciales en las autoridades, siguiendo los siguientes pasos: a) Considerar las competencias gerenciales señaladas dentro de la investigación, b) Establecer planes de desarrollo para las competencias gerenciales, combinando diversos métodos y técnicas.
2. Diseñar actividades de desarrollo donde se proporcione competencias para los empleados, guiado por el facilitador de la actividad, poniendo en práctica la competencia y luego dar un lugar que conduzca al autodesarrollo.
3. Promover el autodesarrollo dirigido por la institución, ofreciendo una guía de desarrollo en la cual se establezca un listado ordenado de las diferentes actividades que pueden contribuir al desarrollo de cada una de las competencias gerenciales, contemplando diversas opciones para diferentes estilos y preferencias personales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Beltan Llera, J. (1988). *"Para Comprender la Psicología"*. Editorial Verbo Divino (Estella-Navarra).
- Birch y Veroff. (1969). *"La Motivación: Un Estudio de la Acción"*. Editorial Marfil S.A. (Alcoy - España).
- Colunga, C. (1995). *"La Calidad en el Servicio al Cliente"*. 1ra. Edición. Panorama Editores, México.
- Davis, K. & Newstrom, J. (2003). *"Comportamiento Humano en el Trabajo"* 11ª. Edición. México: McGraw-Hill.
- Friedmann, Georges y Naville, Pierre (1971). *"Tratado de Sociología del Trabajo"*, Fondo de Cultura Económica, México DF.
- Goncalves, Alexis P. (1997). *"Dimensiones del Clima Organizacional"*, Sociedad Latinoamericana para la Calidad, Internet, Diciembre.
- Harrington, J. (1997). *"Management Siglo XXI. Administración del Mejoramiento Continuo: La Nueva Generación"*. Colombia, Ediciones Mc Graw Hill.
- Hilgard. E.R. (1975). *"Introducción a la Psicología"*. Ediciones Morata S.A. Madrid.
- Jarillo, J (1992). *"Dirección Estratégica"*. Serie Mc Graw Hill de Management. Segunda Edición. Interamericana de España S.A.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz (1999). *"Administración, Una Perspectiva Global"* 11a. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Maier, Norman R.F. (1971). *"Tratado de Sociología del Trabajo"*, Ediciones Rialp, Madrid.

Mc Teer, Wilson. (1979). "El Ámbito de la Motivación (ambiental., fisiológica, mental y social)". Editorial El Manual Moderno S.A. (México).

Mayo, Elton (1977). "Problemas Sociales de una Civilización Industrial", Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires.

Medina, O. (2008). "Motivación y Satisfacción de los Trabajadores y su Influencia en la Creación de Valor Económico en la Empresa". Revista de Administración Pública.

Nuttin, J. "Teoría de la Motivación Humana". Editorial Paidós.

Pinillos, J.L. (1975). "Principios de psicología". Alianza Editorial. Madrid.

Robbins, S. (2004). "Comportamiento Organizacional" 10ª. Edición. México Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

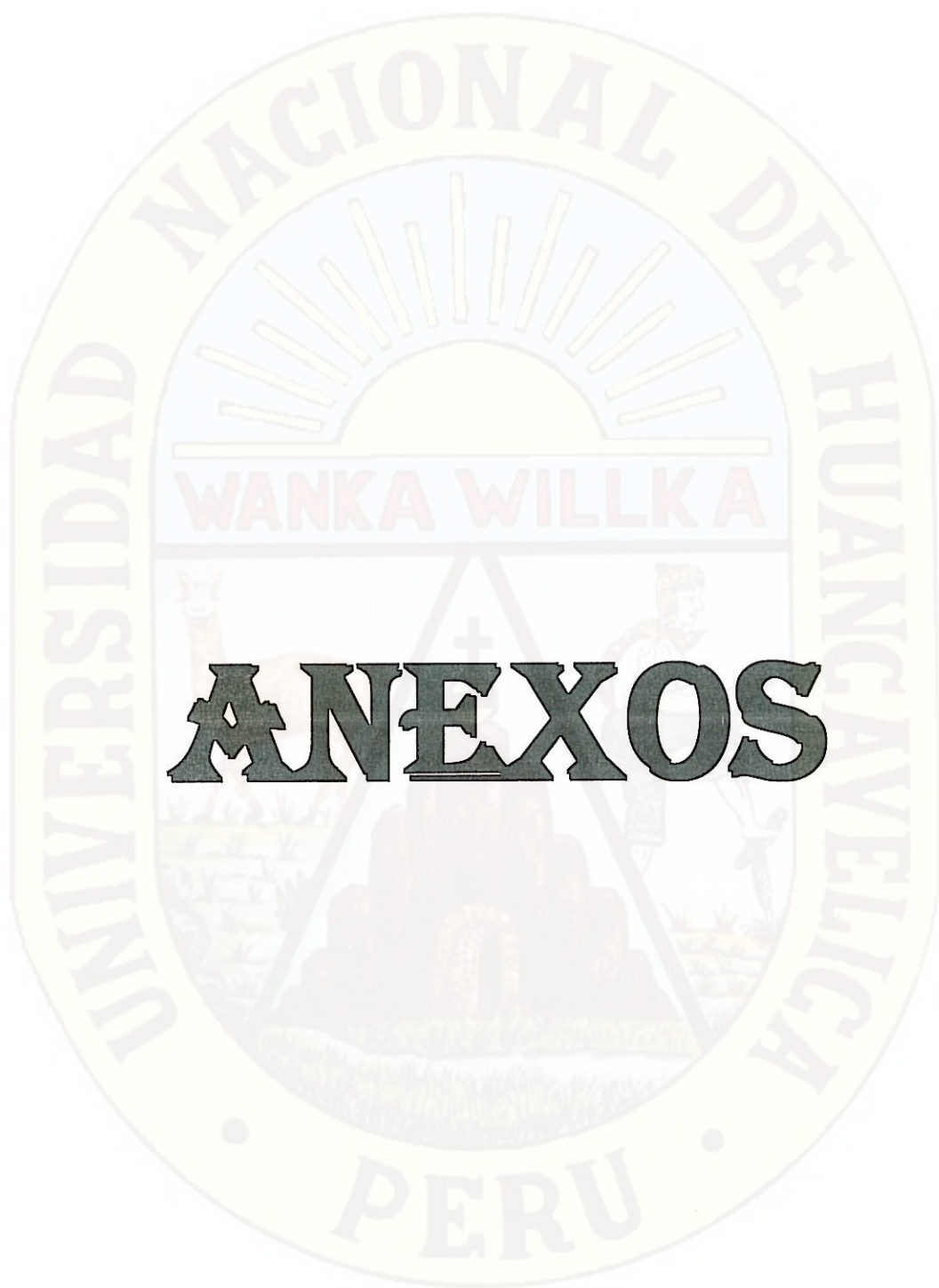
Robbins, S. y Coulter, M. (2005). "Administración". México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Solana, Ricardo F. (1993). "Administración de Organizaciones". Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires.

Samayoa, A. (2004). Satisfacción Laboral en Receptores Pagadores de las Agencias Bancarias de Capital Mixto de la Ciudad de Guatemala. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. (1996). "Administración" 6a. Edición. Editorial Pearson. México.

Sherman, A.W. Ur y Bohlander (1994). "Administración de Recursos Humanos", Grupo Editorial Iberoamérica, México DF.



ANEXOS



MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA

EL ROL GERENCIAL Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL PROGRAMA AGRORURAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL AGRARIA HUANCAMELICA, AÑO 2015

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
¿Cómo se relaciona el rol gerencial y la gestión estratégica en el Programa Agrorural de la Dirección Agraria Huancavelica, año 2015?	Conocer la relación del rol gerencial y la gestión estratégica en el Programa Agrorural de la Dirección Agraria Huancavelica, año 2015.	Existe una relación directa y significativa entre el rol gerencial y la gestión estratégica en el Programa Agrorural de la Dirección Agraria Huancavelica, año 2015.	<u>Variable Independiente</u>	INTERPERSONAL	- Figura simbólica - Líder - Enlace	TIPO DE INVESTIGACIÓN: Según su finalidad: Investigación Aplicada. NIVEL DE INVESTIGACIÓN: Descriptivo Correlacional DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: No experimental, transversal, correlacional. "M" = muestra "Ox" = observación de la variable Rol Gerencial "Oy" = observación de la variable Gestión Estratégica. "r" = relación entre las variables.
Problemas Específicos: ¿De qué manera se relaciona el rol gerencial y la gestión estratégica en su dimensión interpersonal en el Programa Agrorural de la Dirección Agraria Huancavelica al año 2015?	Objetivos Específicos: Determinar la relación del rol gerencial y la gestión estratégica en su dimensión interpersonal en el Programa Agrorural de la Dirección Agraria Huancavelica al año 2015.	Hipótesis Específicas: Existe una relación directa y significativa entre el rol gerencial y la gestión estratégica en su dimensión interpersonal en el Programa Agrorural de la Dirección Agraria Huancavelica, año 2015.	ROL GERENCIAL	DECISORIA	- Empresario - Solventador de problemas - Asignador de recursos - Negociador	
¿De qué manera se relaciona el rol gerencial y la gestión estratégica en su dimensión informativo en el Programa Agrorural de la Dirección Agraria Huancavelica al año 2015?	Determinar la relación del rol gerencial y la gestión estratégica en su dimensión informativo en el Programa Agrorural de la Dirección Agraria Huancavelica al año 2015.	Existe una relación directa y significativa entre el rol gerencial y la gestión estratégica en su dimensión informativo en el Programa Agrorural de la Dirección Agraria Huancavelica, año 2015.	<u>Variable Dependiente</u>	Análisis Estratégico	- Visión - Misión - Valores - Foda	POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO: - Población y Muestra: 30 personal administrativo. - Muestreo: No probabilístico TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS: TÉCNICA: Encuesta. INSTRUMENTO: Cuestionario de preguntas. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS - Estadística descriptiva. - Estadística Inferencial.
¿De qué manera se relaciona el rol gerencial y la gestión estratégica en su dimensión decisoria en el Programa Agrorural de la Dirección Agraria Huancavelica al año 2015?	Determinar la relación del rol gerencial y la gestión estratégica en su dimensión decisoria en el Programa Agrorural de la Dirección Agraria Huancavelica al año 2015.	Existe una relación directa y significativa entre el rol gerencial y la gestión estratégica en su dimensión decisoria en el Programa Agrorural de la Dirección Agraria Huancavelica, año 2015.	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Formulación Estratégica Implementación Estratégica	- Objetivos - Estrategias - Tácticas - Acciones - Ejecución del cronograma - Asignación de recursos - Regular los fondos	



BASE DE DATOS

BASE DE DATOS

N°	Rol Gerencial	X	Interpersonal	X1	Informativo	X2	Decisoria	X3	Gestión Estratégica	Y	Análisis Estratégico	Y1	Formulación Estratégico	Y2	Implementación Estratégica	Y3
1	103	3	42	3	23	3	38	3	107	3	38	3	31	3	38	3
2	101	3	35	3	23	3	43	3	81	2	26	2	24	2	31	2
3	107	1	17	1	7	1	13	1	45	1	20	2	10	1	15	1
4	105	3	30	2	20	3	39	3	84	2	32	2	24	2	23	2
5	102	3	39	3	23	2	40	3	103	3	35	2	23	3	39	3
6	93	3	32	3	22	3	39	3	98	2	28	2	29	3	41	3
7	75	2	27	2	16	3	32	3	79	2	28	2	22	2	29	2
8	113	3	42	3	24	3	47	3	116	3	42	3	33	3	41	3
9	71	2	29	2	16	3	26	2	72	2	27	2	19	2	26	2
10	60	2	20	1	17	3	23	2	48	1	17	1	11	1	20	2
11	112	3	46	3	22	3	44	3	109	3	40	3	30	3	39	3
12	74	2	28	2	14	2	32	3	64	2	22	2	19	2	23	2
13	107	3	40	3	23	3	44	3	97	2	30	2	29	3	38	3
14	70	2	25	2	16	3	29	2	74	2	25	2	20	2	29	2
15	77	3	34	3	13	2	30	2	66	2	24	2	19	2	23	2
16	82	3	31	3	14	2	37	3	90	2	33	2	26	2	31	2
17	102	3	42	3	22	3	38	3	73	2	27	2	20	2	26	2
18	85	3	33	3	15	2	37	3	85	2	33	2	23	2	29	2
19	83	2	28	2	15	2	25	2	74	2	25	2	21	2	28	2
20	84	3	38	3	15	2	31	3	72	2	27	2	18	2	27	2
21	87	3	30	2	21	3	36	3	96	2	32	2	28	2	36	2
22	59	2	27	2	10	1	22	2	60	2	17	1	18	2	25	2
23	75	2	29	2	16	3	30	2	74	2	26	2	20	2	28	2
24	108	3	41	3	24	3	43	3	114	3	40	3	31	3	43	3
25	77	3	29	2	18	3	30	2	75	2	26	2	21	2	28	2
26	108	3	42	3	19	3	47	3	87	2	32	2	31	3	24	2
27	74	3	30	2	14	2	32	3	66	2	25	2	19	2	22	2
28	110	3	47	3	22	3	41	3	113	3	37	3	33	3	43	3
29	57	2	21	2	13	2	23	2	74	2	20	2	23	2	31	2
30	92	3	42	3	14	2	36	3	84	2	28	2	22	2	34	2



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 256-2018-FCE-R-UNH

Huancavelica, 08 de Mayo del 2018

VISTO:

La Hoja de Trámite con Proveído N° 768 de la Facultad de Ciencias Empresariales, de fecha 23-04-2018; solicitud presentado por el Bachiller en Ciencias Administrativas **CHOQUE BENDEZU YOLWIN GIACOMO**, mediante la cual solicita se le declare expedito para Optar el Título Profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**; y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 ce 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 mencionará tal condición.

De conformidad a lo dispuesto por el Artículo N° 85° del Estatuto Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 con resolución N° 001-2014-AE-UNH de fecha 18-12-2014, prescribe para obtener el título profesional se requiere: contar con el grado académico de bachiller obtenido en la Universidad Nacional de Huancavelica, la aprobación de una tesis preferentemente o trabajo de suficiencia profesional y; demás requisitos exigidos en el reglamento de Grados y Títulos de la UNH.

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, de conformidad al Artículo 18° del Reglamento de Grados y Títulos aprobado mediante Resolución N° 0574-2010-R-UNH, la Resolución de Expedito es conferido por las respectivas Facultades de la Universidad Nacional de Huancavelica, y habiendo cumplido el interesado con los requisitos establecidos en el Artículo N° 19° del mismo Reglamento de Grados y Títulos

Que, mediante Resolución de Consejo de Facultad N° 0198-2017-FCE-R-UNH de fecha 05 de julio del 2017 se aprobó el Proyecto de Tesis Titulado: **"EL ROL GERENCIAL Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL PROGRAMA AGRORURAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL AGRARIA HUANCAMELICA, AÑO 2015"**, presentado por los bachilleres en Ciencias Administrativas **CANDIOTTI ZAMBRANO CARMEN YESENIA** y **CHOQUE BENDEZU YOLWIN GIACOMO**.

De conformidad al Libro de Acta de Sustentación de Tesis de la Escuela Académico Profesional de Administración fecha 18-04-2018 y el Acta de Sustentación de Informe Final de Tesis emitido por el **MG. LINO ANDRES QUIÑONEZ VALLADOLID**; Presidente de los Miembros del Jurado; donde el resultado final de la sustentación fue **APROBADO POR UNANIMIDAD**.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTICULO 1° DECLARAR EXPEDITO, para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración al Bachiller **CHOQUE BENDEZU YOLWIN GIACOMO**.

ARTÍCULO 2° ELEVAR, la Presente Resolución al Consejo de Facultad, para su aprobación, adjuntando el expediente al Bachiller referido en el artículo primero de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO

C.c.
DFCE,
E.P. Adm.
EXPEDIENTE,
Archivo.



Dr. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO
SECRETARIO DOCENTE



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 0198-2017-FCE-R-UNH

Huancavelica, 05 de Julio del 2017.

VISTO:

Oficio Transcriptorio N° 0129-2017-SD-FCE-R-UNH de fecha 05-07-2017, Oficio N° 306-2017-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 02-06-2017, Informe N° 04-2017-MJ-EPA-FCE de fecha 30-05-2017, emitido por el docente asesor y miembros jurados pidiendo Aprobación del Proyecto de Investigación presentado por **CANDIOTTI ZAMBRANO CARMEN YESENIA Y CHOQUE BENDEZU YOLWIN GIACOMO** de la Escuela Profesional de 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, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 15° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014, con resolución N° 001-2014-AE-UNH de fecha 18-12-2014; la autonomía es inherente a la UNH, se ejerce de conformidad con la Constitución Política del Perú, la Ley Universitaria y demás normas, la autonomía es reconocida por el estado y se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, Gubernamental, Académico, Administrativo y Económico.

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 05-07-2017;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1° APROBAR e INSCRIBIR el Proyecto de Investigación Científica titulado: **"EL ROL GERENCIAL Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL PROGRAMA AGRORURAL DE LA DIRECCION REGIONAL AGRARIA HUANCAMELICA, AÑO 2015"** presentado por los bachilleres **CANDIOTTI ZAMBRANO CARMEN YESENIA Y CHOQUE BENDEZU YOLWIN GIACOMO** de la Escuela Profesional de Administración.

ARTÍCULO 2° ELÉVESE el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 3° NOTIFÍQUESE a los interesados para su conocimiento y demás fines.



DR. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO

C.c.
D.F.C.E.
Interesados



MG. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO
SECRETARIO DOCENTE

"Regístrese, Comuníquese y Archívese."



Los mismos que son ratificados, con la firma del
Presidente, Secretario y Vocal; así mismo los Sustentados.

SECRETARIO

PRESIDENTE

Vocal

72527625

72122875

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración

FICHA DE ENCUESTA

En la investigación: EL ROL GERENCIAL Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL PROGRAMA AGRORURAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL AGRARIA HUANCVELICA, AÑO 2015; se tiene como objetivo determinar la relación entre las variables de estudio. La aplicación de la encuesta es confidencial, por lo que de manera anticipada se agradece su colaboración.

INSTRUCCIONES:

❖ Marque con un aspa (X) el número que mejor le identifica.

Escala de Valoración	1	2	3	4	5
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

EVALUACIÓN DEL ROL GERENCIAL

ROL INTERPERSONAL						
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		1	2	3	4	5
01	Se siente conforme con la asignación de tareas y responsabilidades dentro de la institución:					
02	En su centro de labores es aceptado por los directivos y funcionarios de la institución:					
03	La descripción de las funciones del personal a nivel institucional está bien definidas:					
04	Se implementan políticas de capacitación para mejorar el desempeño del personal:					
05	El diseño organizacional es adecuado para el cumplimiento del rol gerencial:					
06	La estructura organizacional permite lograr las metas y objetivos propuestos:					
07	La acción de supervisión a nivel institucional se basa en algún tipo de rol gerencial:					
08	La visión, misión y los objetivos tienen énfasis en los roles gerenciales del personal:					
09	En la institución se establecen políticas de incentivos en recompensa al desempeño del personal:					
10	El director de la institución tiene un trato equitativo al personal sin distinción del puesto que ocupa:					

ROL DECISORIO						
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		1	2	3	4	5
11	Para lograr los objetivos de la institución se realiza una adecuada utilización de todos los recursos disponibles:					
12	A nivel de la institución el personal administrativo está comprometido para lograr los objetivos establecidos:					
13	En la institución el personal administrativo comparte esfuerzos para lograr los objetivos establecidos en todos sus niveles:					
14	Respecto a los funcionarios y directivos se da la responsabilidad compartida respecto a la gestión institucional:					
15	El rol decisorio de los directivos se enfoca a una mejora continua respecto al servicio y atención de los usuarios:					

ROL INFORMATIVO						
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		1	2	3	4	5
16	El personal administrativo que labora proporciona información de manera oportuna y confiable:					
17	Se tiene implementado alguna tecnología para una mejor accesibilidad de información:					
18	La estructura organizacional permite tener una mejor información en todos sus niveles:					
19	La gestión basada en los sistemas de información facilita el flujo de la información:					
20	El personal administrativo entiende la gestión como: planear, organizar, dirigir y controlar:					
21	Los directivos conocen su rol de planificar y organizar los recursos institucionales:					
22	Los directivos implementan políticas, estrategias y acciones de manera coordinada e informada:					
23	Se hace uso de los instrumentos de gestión para favorecer en la eficiencia de los resultados:					
24	El personal administrativo coordina oportunamente las acciones con la alta dirección:					
25	Las líneas de mando están bien definidas para el logro de los objetivos institucionales:					

INSTRUCCIONES:

- ❖ Marque con un aspa (X) el número que mejor le identifica.

Escala de Valoración	1	2	3	4	5
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

ANÁLISIS ESTRATÉGICO						
N°	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		1	2	3	4	5
01	A nivel institucional están definido la visión y misión en el marco de su plan estratégico:					
02	Considera que la misión y visión estratégica refleja los valores singulares de la institución:					
03	Institucionalmente se conocen los puntos fuertes y débiles, así como las oportunidades y riesgos:					
04	El director se preocupa por mantener una comunicación fluida con el personal administrativo:					
05	El director analiza los temas de gran interés con el personal administrativo:					
06	El director dirige en virtud de sus conocimientos y habilidades:					
07	El director desarrolla el sentido de la responsabilidad en su personal administrativo:					
08	El liderazgo del director juega un papel importante en el seguimiento del plan estratégico:					
09	Se implementan planes para afrontar las debilidades y amenazas de la institución:					

FORMULACIÓN ESTRATEGICA						
N°	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		1	2	3	4	5
10	En la institución se tiene claro los objetivos y metas propuestas:					
11	El director influye en el logro de los objetivos propuestos a nivel institucional:					
12	Se implementan indicadores específicos con el objetivo de medir el desempeño del personal:					
13	Los indicadores de evaluación se establecen por dimensiones de acuerdo al programa estratégico:					
14	La implementación de la estrategia ayuda a orientar el presupuesto institucional:					
15	Los asuntos importantes se discuten con frecuencia a nivel de los funcionarios y directivos:					
16	La estructura interna de la institución conlleva a la eficiencia y efectividad en los resultados:					

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA						
N°	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		1	2	3	4	5
17	Se determinan la implementación de programas estratégicos en la institución:					
18	Se establecen indicadores de medición para los programas estratégicos:					
19	Están definidos los programas estratégicos según el pliego correspondiente:					
20	Se diagnostica e identifica el problema central de los programas estratégicos:					
21	Se tiene el responsable para desarrollar la estrategia en los programas estratégicos:					
22	Se evalúa el impacto intermedios y finales de los programas estratégicos:					
23	Se interpretan los resultados y elaboran el informe final de evaluación por programa estratégico:					
24	Se realiza el control anterior y concurrente de lo planificado:					
25	Se evalúa los resultados desde la dimensión del desempeño:					