

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCABELICA

(Creada por Ley N° 25265)



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

GESTIÓN ESTRATÉGICA Y LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL
DE ACORIA - AÑO 2015

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN Y DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR:

BACHILLER YOVANA MENDEZ JURADO

HUANCABELICA – 2017

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 11 DÍAS DEL MES DE octubre DEL AÑO 2017, A HORAS 10:00 AM SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Dr. Wiltredo Fernando Yupongui Villanueva

SECRETARIO: Mg. ALBERTO VARGAS AMES

VOCAL: Geo. JUAN WILLIAM RODAS ALEJOS

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 478-2017-FCE-R-UNM DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, TITULADO: "GESTIÓN ESTRATÉGICA Y LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACORIO" - AÑO 2015"

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

BACHILLER (S): YOVANA MENDEZ JURADO

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: YOVANA MENDEZ JURADO

PRESIDENTE: Aprobado

SECRETARIO: Aprobado

VOCAL: Aprobado

RESULTADO FINAL: Aprobado por Unanimidad.

BACHILLER: _____

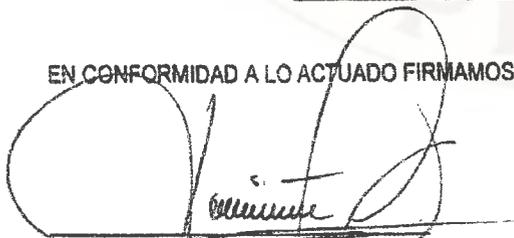
PRESIDENTE: _____

SECRETARIO: _____

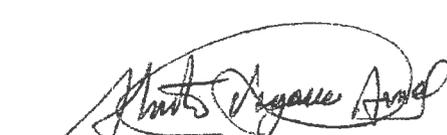
VOCAL: _____

RESULTADO FINAL: _____

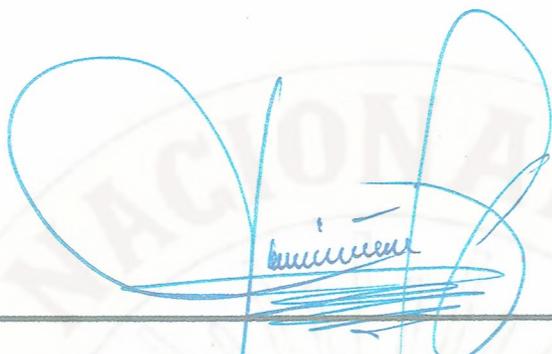
EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE:


PRESIDENTE

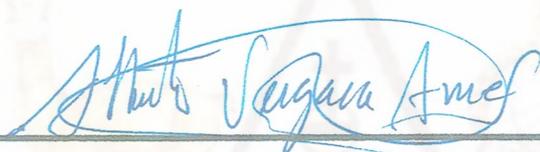

VOCAL


SECRETARIO

JURADOS:



**Dr. Wilfredo Fernando Yupanqui Villanueva
(PRESIDENTE)**



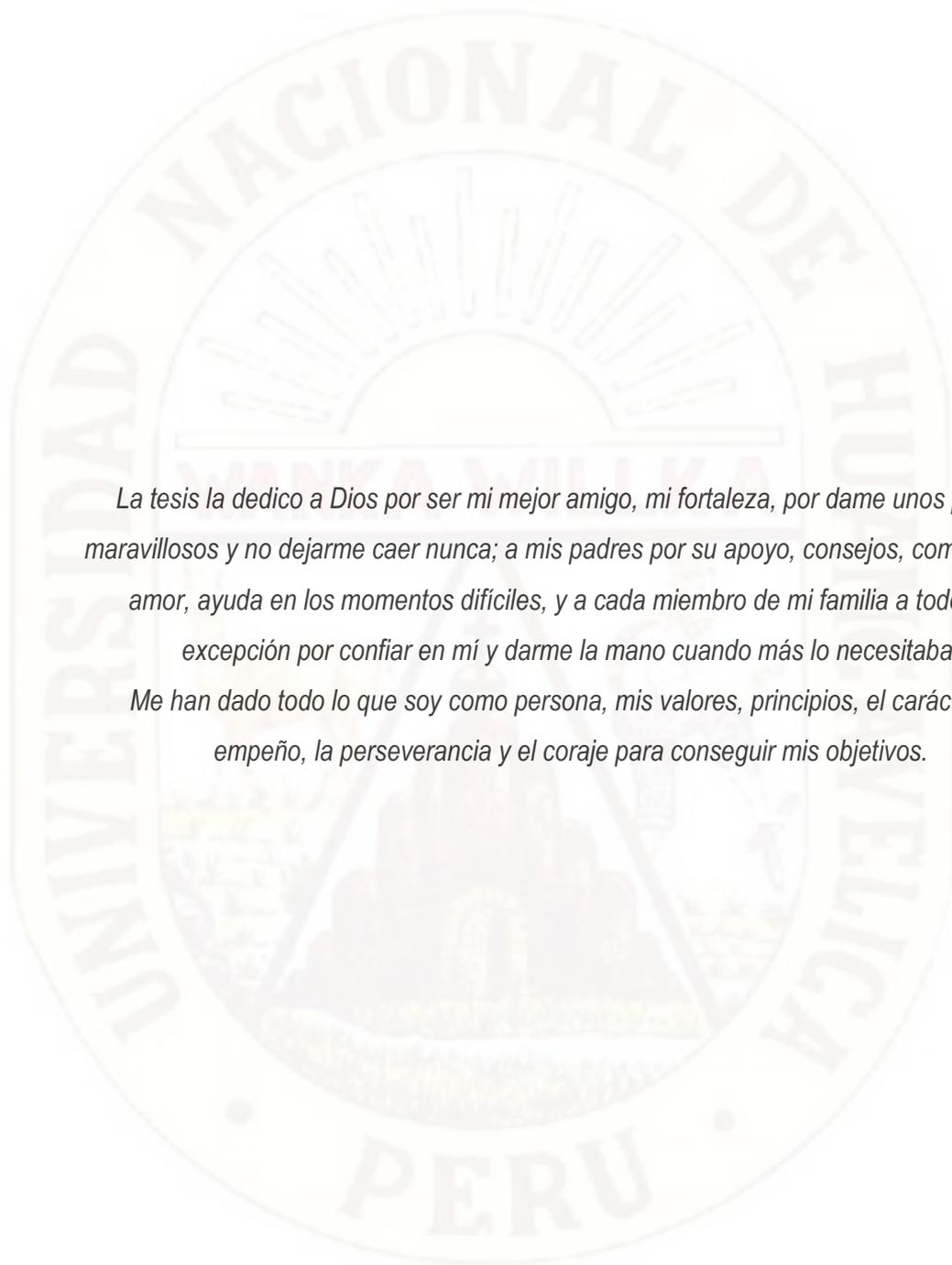
**Mg. Alberto Vergara Ames
(SECRETARIO)**



**Econ. Juan William Rodas Alejos
(VOCAL)**



Lic. Adm. Héctor Quincho Zevallos
(ASESOR)



La tesis la dedico a Dios por ser mi mejor amigo, mi fortaleza, por dame unos padres maravillosos y no dejarme caer nunca; a mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y a cada miembro de mi familia a todos sin excepción por confiar en mí y darme la mano cuando más lo necesitaba.

Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, principios, el carácter, el empeño, la perseverancia y el coraje para conseguir mis objetivos.



AGRADECIMIENTO

A nuestra alma máter la Universidad Nacional de Huancavelica, así como a los docentes de la Escuela Profesional de Administración, por sus enseñanzas, quienes con su abnegado sacrificio formaron valores y conocimientos en bien de mi formación profesional.

Asimismo, a las personas que contribuyeron con sus experiencias y consejos en el desarrollo y culminación del trabajo de investigación.

A la familia universitaria de la Facultad de Ciencias Empresariales por haber brindado su apoyo moral y material en forma incondicional.

INDICE

	Pág.
PORTADA	
ÍNDICE	
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I: PROBLEMA	
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.2.1. Problema General.....	17
1.2.2. Problemas Específicos	17
1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVO.....	17
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	17
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	18
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO.....	19
2.1.1. A Nivel Nacional	19
2.1.2. A Nivel Local	20
2.2. BASES TEÓRICAS	21
2.2.1. Gestión Estratégica	23
2.2.1.1. El Trabajo Gerencial.....	28
2.2.1.2. La Gerencia.....	28
2.2.1.3. El Gerente	29
2.2.1.4. Habilidades de un Gerente.....	31
2.2.1.5. Características de un Gerente.....	33
2.2.1.6. Las Funciones Gerenciales.....	33
2.2.1.7. Actitud Gerencial.....	37
2.2.1.8. La Estrategia	39
2.2.2. Eficiencia Organizacional	42

2.2.2.1.	Factores que influyen en la Eficiencia Laboral	43
2.2.2.2.	Comportamiento Humano en las Organizaciones	45
2.2.2.3.	Teorías Motivacionales	47
2.3.	SISTEMA DE HIPÓTESIS	51
2.3.1.	Hipótesis General	51
2.3.2.	Hipótesis Específicas	52
2.4.	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	52
2.5.	VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO	55
2.6.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	56
 CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		
3.1.	ÁMBITO DE ESTUDIO	58
3.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	58
3.3.	NIVEL DE INVESTIGACIÓN	58
3.4.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	59
3.5.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
3.6.	POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO.....	59
3.7.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	60
3.8.	PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	60
3.9.	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	60
 CAPÍTULO IV: RESULTADOS		
4.1.	RESULTADOS A NIVEL DESCRIPTIVO	63
4.1.1.	GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	63
4.1.2.	EFICIENCIA ORGANIZACIONAL	68
4.2.	RESULTADOS A NIVEL INFERENCIAL	71
4.2.1.	DISTRIBUCIÓN NORMAL DE LAS PUNTUACIONES	71
4.2.2.	INTERVALOS DE CONFIANZA.....	73
4.2.3.	DETERMINACIÓN DE LA RELACIÓN DE LAS VARIABLES	74
4.3.	VERIFICACIÓN DE LAS HIPOTESIS.....	76

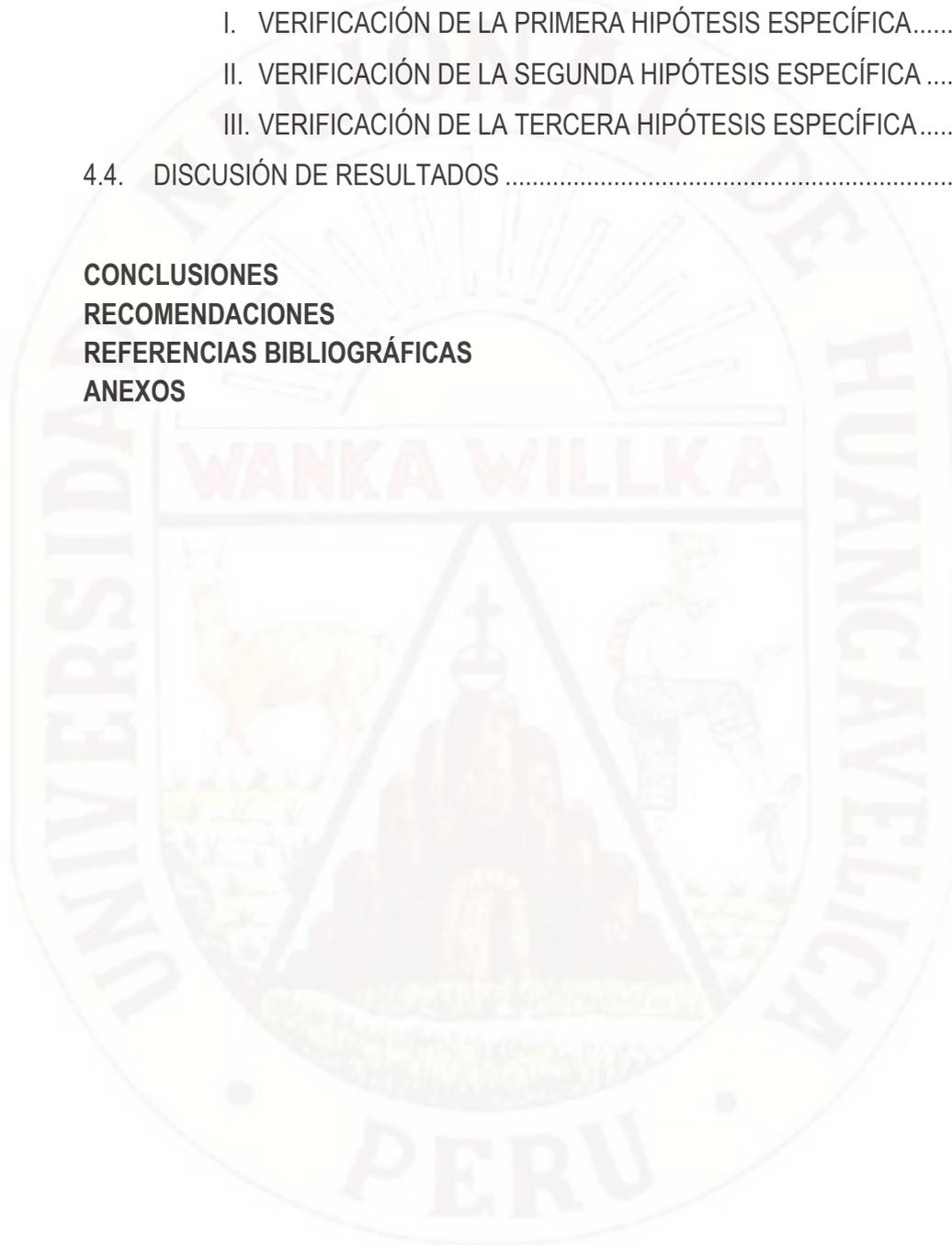
4.3.1. VERIFICACIÓN DE LA HIPOTESIS GENERAL	77
4.3.2. VEREFICACIÓN DE LAS HIPOTESIS ESPECIFICAS	79
I. VERIFICACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA.....	80
II. VERIFICACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA	80
III. VERIFICACIÓN DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA.....	81
4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	82

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS



RESUMEN

Con el paso del tiempo la mayoría de los sistemas de gestión se han ido modificando para poder facilitar el desarrollo de los sistemas organizativos que son tan complejos y que a su vez son adoptados cada vez con mucha más frecuencia.

Tal es el caso que en la investigación se planteó como objetivo determinar la relación entre la gestión estratégica y la eficiencia organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria al año 2015; el estudio se desarrolló con las características de una investigación de tipo aplicada, a un nivel descriptivo correlativo y con un diseño no experimental de corte transeccional; asimismo, se utilizó el método científico como método general y específicos como el inductivo, deductivo, descriptivo y el correlacional.

Para el levantamiento de información se empleó una encuesta, con un cuestionario estructurado de 30 preguntas para cada variable, con el cual se determina la relación entre la gestión estratégica y la eficiencia organizacional como variables de estudio; la encuesta presenta una escala de valoración de nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre, el cual estuvo dirigido al personal administrativo de la municipalidad. La población y muestra lo constituyeron 76 personas entre directivos y personal administrativo de la institución.

La interpretación de los resultados se realizó mediante la distribución de frecuencias y porcentajes, aplicando un tratamiento estadístico inferencial de la r de Pearson. Así pues, se da cumplimiento al primer objetivo de la investigación, además la estadística coeficiente de determinación es de 76,51% que nos da la fuerza de la relación entre las variables, es decir la proporción de variabilidad de la eficiencia organizacional que es explicada por la gestión estratégica.

Así mismo los resultados han evidenciado que el 5,3% de casos tienen la percepción que la gestión estratégica es bajo, el 34,2% la consideran medio y el 60,5% la consideran alto; en cuanto a la eficiencia organizacional los sujetos en 82 estudio consideran que el 2,6% es bajo, el 19,7% tiene un nivel medio y el 77,6% tiene un nivel alto.

Los resultados obtenidos al confrontarlos con Aguilar (2010) establece que el proceso de la gestión estratégica, las políticas, estrategias y tácticas para administrar eficiente y económicamente los recursos humanos, materiales y financiero hasta alcanzar las metas, objetivos y misión de cada pliego presupuestario.

En referencia a Marcos (2010) presenta y 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 permite 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.

Con Catillo (2008) se pone en conocimiento y concluye que la reingeniería en los gobiernos locales permite optimizar la prestación de los servicios municipales en beneficio de los ciudadanos, racionalizando procesos integrando las diferentes áreas funcionales a través de los sistemas de información gerencial, estableciendo canales de comunicación con los vecinos.

Finalmente con Espinoza (2014) se resalta y tuvo como objetivo determinar la relación de la satisfacción laboral y la eficiencia de gestión del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Achonga, para lo cual se aplicó un cuestionario estructurado para conocer y evaluar la relación de las variables en estudio, en la cual se pudo determinar una relación positiva y muy significativa respecto al desempeño laboral y la eficiencia de gestión en esta municipalidad distrital, tomando como muestra la totalidad de la población por ser de fácil acceso para el investigador

Palabras clave: Gestión estratégica, eficiencia organizacional, análisis estratégico, formulación estratégica, implementación estratégica.

INTRODUCCIÓN

La gerencia de gestión estratégica tiene la responsabilidad de lograr y mantener la alineación entre la organización y la estrategia, hallando las sinergias existentes. Esta coordinación es vital para una ejecución estratégica efectiva; por ello es muy importante que los sistemas sean llevados a cabo con total eficiencia ya que el mismo depende enteramente de la precisión con que los factores claves del éxito de la organización sean identificados.

La gestión estratégica es la encargada de conducir a la institución a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación que se enfrente la institución.

Debemos tener en cuenta que el término gestión implica una inducción continua de los resultados, que se basan en las relaciones de dependencia que suelen haber entre los diferentes factores de éxito de la organización. Cuando una empresa u organización viaja a ciegas hacia su futuro debe siempre contar con un plan que se encuentre muy bien concebido, lo que implica que se debe realizar un análisis previo de todas las situaciones en las que la organización se pueda llegar a encontrar y es fundamental que toda entidad cuente con todas las herramientas necesarias para poder traducir su estrategia con hechos concretos.

Es por ello que en muchas ocasiones, sobre todo las empresas sostienen que los cuadros de mando integral, representan todo un sistema de gestión estratégica en una empresa, y no solo se limita a ser a ser un instrumento de control. La gestión estratégica se especializa en impulsar el desarrollo de los elementos de causa y efecto para las organizaciones; ya que la estrategia planteada se encarga de que todos los factores que se encuentre relacionados entre sí, sean capaces de coordinarse en función de todos los movimientos que se produzcan en el entorno de la organización para de esta manera ser capaces de obtener y mantener resultados favorables.

Es importante tener en cuenta que estas relaciones que se producen entre los factores de éxito que se manifiesta dentro de las perspectivas que comprende la gestión estratégica, representan aquellas situaciones, positivas y negativas, por las que suele atravesar toda organización en algún momento de su camino.

Es importante que se tenga en consideración que la gestión estratégica en una organización es la clave para que la misma pueda lograr un nivel de éxito en su entorno competitivo, lo que nos lleva a deducir que la misma es una herramienta fundamental en la gestión y administración de empresas.

Cada estrategia que se presente deberá ser aprobada por los funcionarios correspondientes, y una vez que se ponga en marcha es importante que se alcancen los objetivos que la misma plantea.

En este sentido también debemos remarcar que la gestión estratégica no se limite al alcance de los objetivos de la organización ya que una vez que estas metas se hayan alcanzado, la gestión estratégica pasara a tener la responsabilidad de mantener el éxito alcanzado.

Por estas consideraciones la investigación se estructuro de la siguiente manera:

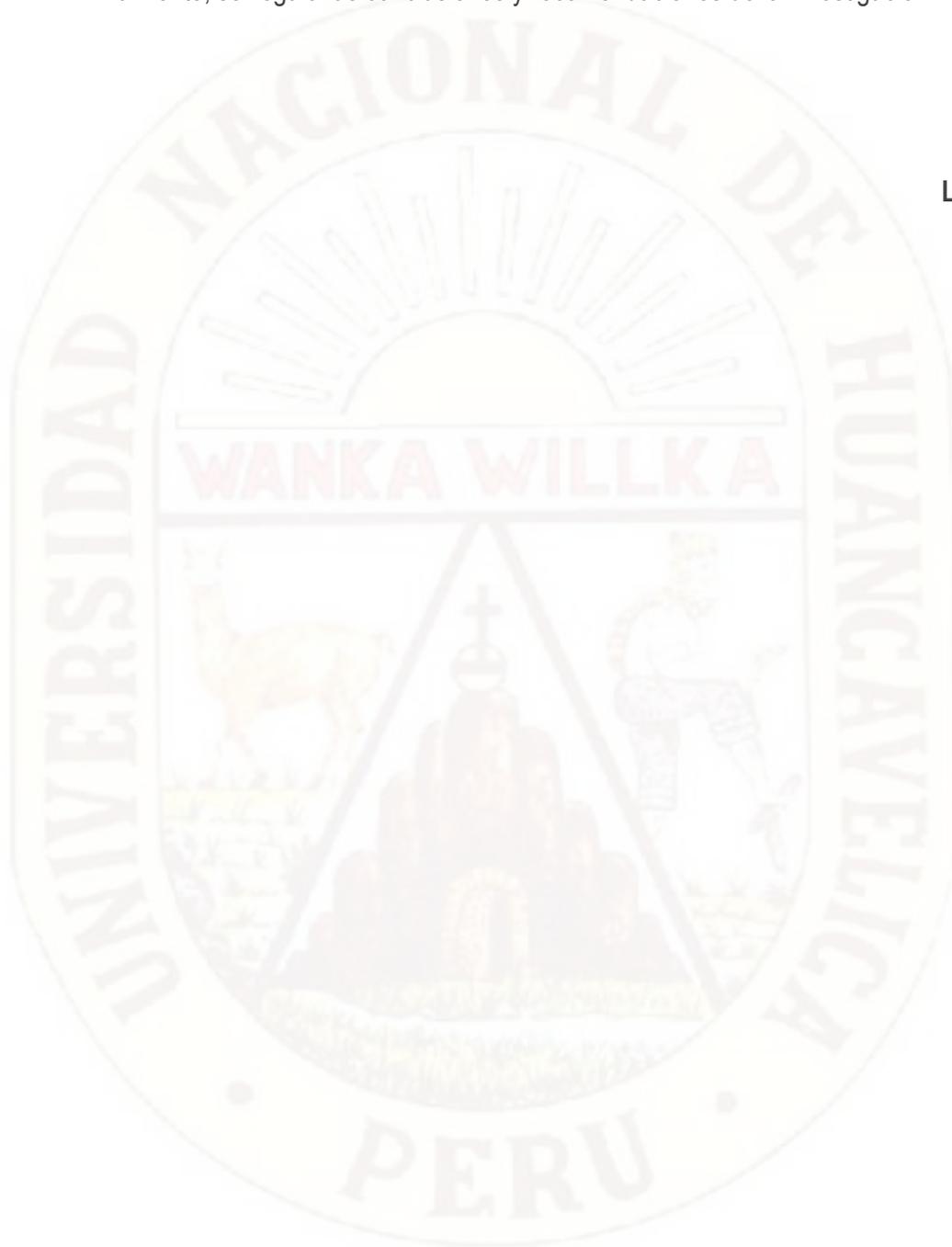
Capítulo primero: Planteamiento del problema, en la cual presenta el problema, los objetivos y la justificación para determinar la relación entre la gestión estratégica y la eficiencia organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria.

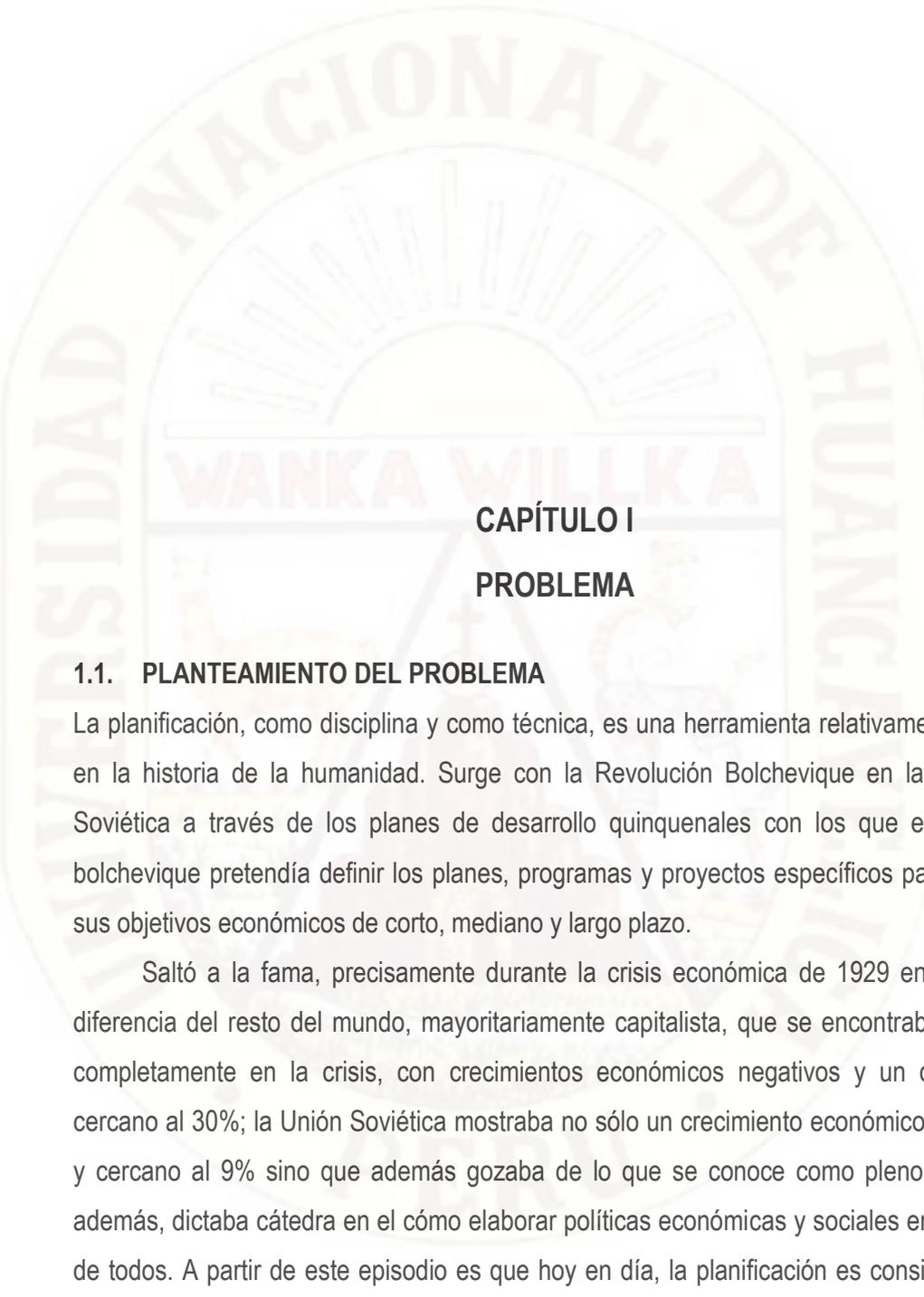
Capítulo segundo: Comprende el marco teórico, la que es considerada parte esencial de la investigación, a través de ello se realiza y plantean los fundamentos teórico-científico del estudio, tratando de encontrar paradigmas que explican la relación entre las variables de investigación.

Capítulo tercero: Comprende la metodología y técnicas de investigación, empleados en el estudio: población y contexto en estudio, referido al ámbito de observación, consignando cifras cuantitativas de la población objeto de estudio. Así como las técnicas para la recolección de datos y la obtención de información de cada aspecto observado a través de las encuestas. Procesamiento informático y análisis de datos, la organización, clasificación, codificación y tabulación de la información permitió obtener resultados importantes sobre el objeto de estudio.

Capítulo cuarto: Los resultados obtenidos, mediante ello se ha corroborado la relación entre las variables en estudio; por lo que a partir de los resultados se debe plantear acciones y estrategias para lograr una mejor y eficiente gestión en la municipalidad. Finalmente, se llega a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

La Autora.





CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La planificación, como disciplina y como técnica, es una herramienta relativamente nueva en la historia de la humanidad. Surge con la Revolución Bolchevique en la ex Unión Soviética a través de los planes de desarrollo quinquenales con los que el gobierno bolchevique pretendía definir los planes, programas y proyectos específicos para cumplir sus objetivos económicos de corto, mediano y largo plazo.

Saltó a la fama, precisamente durante la crisis económica de 1929 en donde, a diferencia del resto del mundo, mayoritariamente capitalista, que se encontraba hundido completamente en la crisis, con crecimientos económicos negativos y un desempleo cercano al 30%; la Unión Soviética mostraba no sólo un crecimiento económico sostenido y cercano al 9% sino que además gozaba de lo que se conoce como pleno empleo y además, dictaba cátedra en el cómo elaborar políticas económicas y sociales en beneficio de todos. A partir de este episodio es que hoy en día, la planificación es considerada de manera transversal, por todos los especialistas en el tema organizacional como un elemento fundamental para el desarrollo de cualquier tipo de organización, sea esta de carácter económico (empresas), social, político o cultural.

Hoy la planificación se complementa con la necesidad de una estrategia que ayude a lograr los objetivos de la planificación por lo que puede entenderse que la estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización.

En este sentido, la estrategia es una secuencia general y flexible de ideas y acciones a implementar para conseguir un conjunto dado de objetivos. General porque no define en detalle las líneas de acción sino que más bien orienta la toma de decisiones de los agentes comprometidos con los objetivos de la planificación. Flexible porque debe tener el espacio suficiente para redefinir los pasos siguientes en cada ocasión en que una nueva situación cambia las condiciones que ayudaron a definir las líneas de acción.

A diferencia de la planificación estratégica, cuyo eje central está en el ejercicio intelectual, individual o colectivo, de definir lo que se va a hacer para cumplir los objetivos, para la Gestión Estratégica, el eje central de su concepción está ubicado en la acción. Basa su forma de hacer y de entender las organizaciones, en el supuesto de que, como nos plantea la dialéctica, lo único permanente es el cambio y por lo tanto, no vale la pena hacer definiciones de lo que es, puesto que en el mismo minuto en que estamos haciendo la definición esta, seguramente, ya se ha dejado de representar a la realidad y se ha convertido en pasado.

Por lo mismo, corresponde discutir y gestionar los cambios que se avecinan e intentar discutir acerca de la mejor forma de encausarlos hacia nuestros objetivos. De esta manera, mucho más importante que tener claridad acerca de lo que es, resulta imprescindible tener claridad acerca de lo que se quiere lograr, del escenario que se pretende construir y del sueño o imagen objetivo que se desea hacer realidad.

Así las cosas, de lo único que podemos depender es de la impredecibilidad, lo que nos previene de esclavizar nuestra acción a planes fijos que seguramente no se cumple y al mismo tiempo, nos llama a desarrollar la necesaria flexibilidad para comprender los cambios que se avecinan y replantear los pasos siguientes, en virtud de los nuevos escenarios siempre teniendo al frente, los objetivos estratégicos de la organización.

Determinar la gestión estratégica de los procesos administrativos para lograr la eficiencia organizacional, dependerá del estudio sobre los procedimientos administrativos para evaluar las funciones, procedimientos, acciones y tareas a ser realizadas por el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria.

Bajo esta perspectiva se formula el problema de investigación.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿Cómo se relaciona la gestión estratégica y la eficiencia organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria al año 2015?

1.2.2. Problemas Específicos

¿Cuál es la relación de la gestión estratégica en su dimensión análisis estratégico y la eficiencia organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria?

¿Cuál es la relación de la gestión estratégica en su dimensión formulación estratégica y la eficiencia organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria?

¿Cuál es la relación de la gestión estratégica en su dimensión implementación estratégica y la eficiencia organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria?

1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación de la gestión estratégica y la eficiencia organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria al año 2015.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Conocer la relación de la gestión estratégica en su dimensión análisis estratégico y la eficiencia organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria.

Conocer la relación de la gestión estratégica en su dimensión formulación estratégica y la eficiencia organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria.

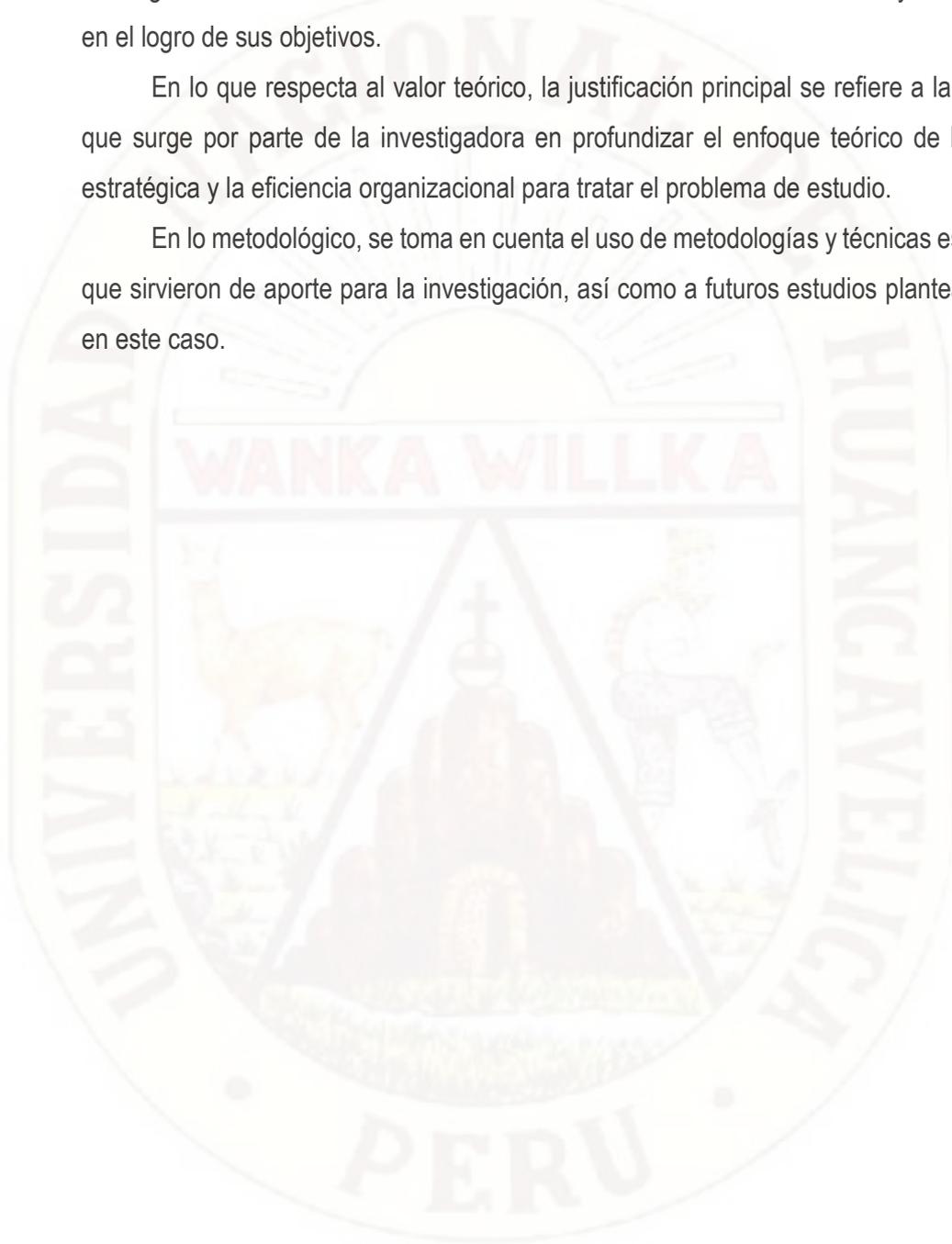
Conocer la relación de la gestión estratégica en su dimensión implementación estratégica y la eficiencia organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria.

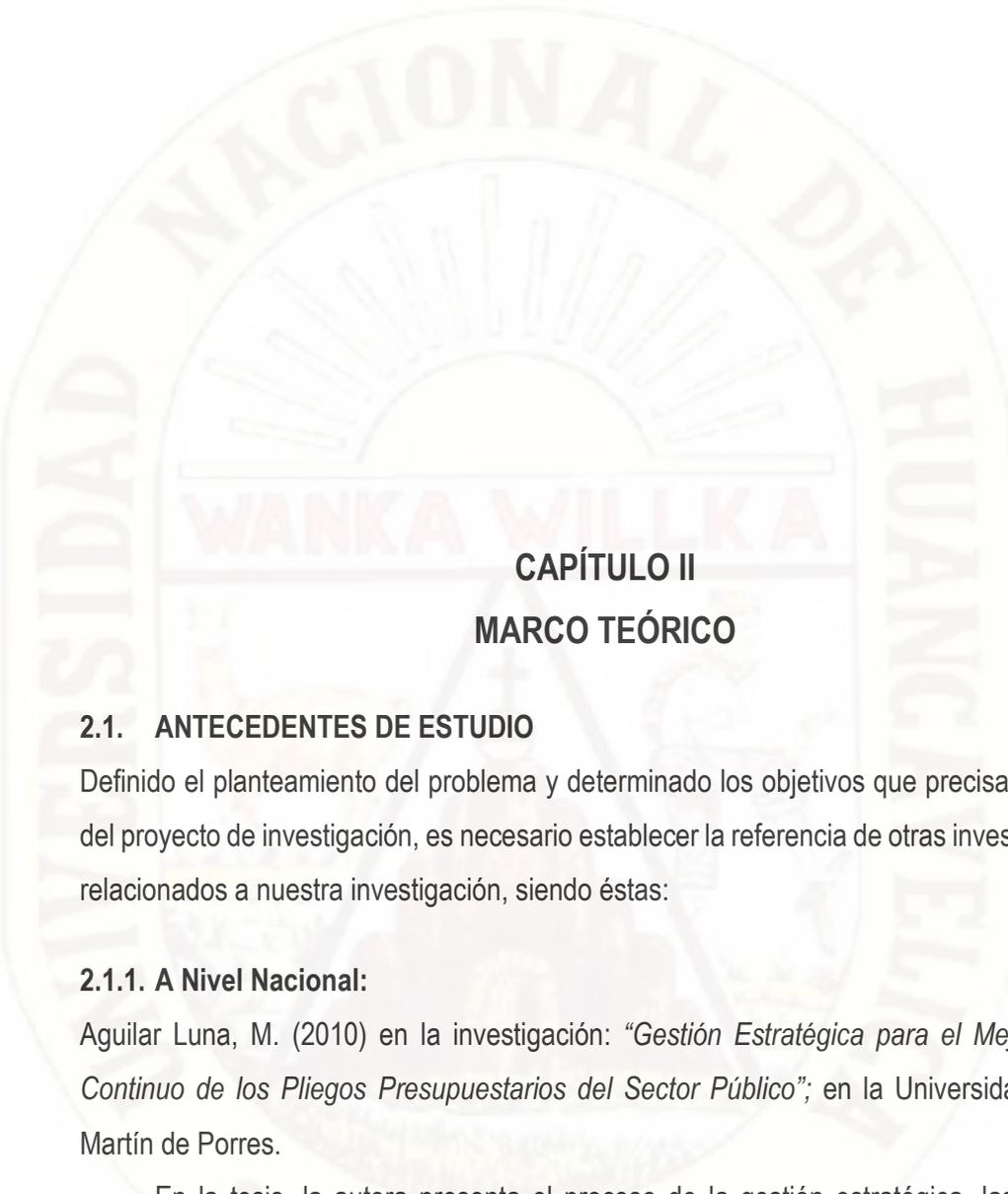
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Que nuestra investigación sea un espacio de enseñanza aprendizaje, de aporte y una oportunidad para todos y todas los que están verdaderamente interesados en desarrollar sus organizaciones haciéndolas más eficientes con el uso de sus recursos y más eficaces en el logro de sus objetivos.

En lo que respecta al valor teórico, la justificación principal se refiere a la inquietud que surge por parte de la investigadora en profundizar el enfoque teórico de la gestión estratégica y la eficiencia organizacional para tratar el problema de estudio.

En lo metodológico, se toma en cuenta el uso de metodologías y técnicas específicas que sirvieron de aporte para la investigación, así como a futuros estudios planteado como en este caso.





CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

Definido el planteamiento del problema y determinado los objetivos que precisan los fines del proyecto de investigación, es necesario establecer la referencia de otras investigaciones relacionados a nuestra investigación, siendo éstas:

2.1.1. A Nivel Nacional:

Aguilar Luna, M. (2010) en la investigación: “*Gestión Estratégica para el Mejoramiento Continuo de los Pliegos Presupuestarios del Sector Público*”; en la Universidad de San Martín de Porres.

En la tesis, la autora presenta el proceso de la gestión estratégica, las políticas, estrategias y tácticas para administrar eficiente y económicamente los recursos humanos, materiales y financieros hasta alcanzar las metas, objetivos y misión de cada pliego presupuestario a nivel de las instituciones públicas, que de un tiempo a esta parte no es la más óptima.

Grados Marcos, M. (2010) en la investigación: *“Gestión Estratégica para la Eficacia de los Programas Sociales de Apoyo Alimentario”*; en Administración en la Universidad Nacional Federico Villarreal.

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 a nivel de nuestro país.

Victoriano Castillo, J. (2008) en la investigación: *“Reingeniería y Gestión Municipal”*; de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

El autor refiere que la reingeniería en los gobiernos locales permite optimizar la prestación de los servicios municipales en beneficio de los ciudadanos, racionalizando procesos integrando las diferentes áreas funcionales a través de los sistemas de información gerencial, estableciendo canales de comunicación con los vecinos. El modelo de gestión municipal democrático, propone un cambio en la dinámica gobierno – gobernado, desde un sistema tradicional de democracia representativa, hacia una democracia participativa que implica negociación, convergencia y cooperación de intereses y confrontación de los mismos.

2.1.2. A Nivel Local:

Mallqui Quispe, R. y Paytan Dueñas, W. (2013) 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”*; realizada en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Los autores concluyen 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 relaciona 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.

Clemente Espinoza, L. (2014) en la investigación: *“El Desempeño Laboral y la Eficiencia de Gestión del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de Anchonga, Provincia de Angaraes, Region Huancavelica - Periodo 2013”*; realizada en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica.

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación de la satisfacción laboral y la eficiencia de gestión del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Anchonga, para lo cual se aplicó un cuestionario estructurado para conocer y evaluar la relación de las variables en estudio, en la cual se pudo determinar una relación positiva y muy significativa respecto al desempeño laboral y la eficiencia de gestión en esta municipalidad distrital, tomando como muestra la totalidad de la población por ser de fácil acceso para el investigador.

2.2. BASES TEÓRICAS

El término de gerencia está referido al “cargo de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa, una sociedad o una organización”; y la persona que desempeña tal función se le denomina gerente o director general, quien coordina los recursos internos, representa a la compañía frente a terceros y controla las metas y objetivos. La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio. Los gerentes, en el desempeño de sus funciones administrativas, tienden a emplear un conjunto particular o propio de habilidades, destrezas y criterios conducentes al logro exitoso de objetivos y metas de la organización que representan. Esto ha ocasionado el surgimiento de estilos de gerencia, y, por ende, de teorías gerenciales.

Estas teorías enfocan, principalmente, la comprensión del comportamiento de los gerentes, más que a sus características de personalidad, de tal manera que el gerente actual atención tanto la tarea de producir como la de atender al personal que lidera, siendo este último elemento sinónimo de relaciones humanas. En términos netos, las teorías

gerenciales estudian y proponen modelos sobre la manera de dirigir o la manera en que se desempeñan los gerentes administrativamente. Existen varias teorías que exponen la manera de pensar de los gerentes o directivos, tales como la teoría X y la teoría Y, que constituyen dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y así obtener una alta productividad.

En base a lo anterior, hay dos formas de pensamiento de los directivos denominadas teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar. En la perspectiva tradicional, la gente considera al trabajo solamente como una cosa necesaria para la supervivencia y lo evita en lo posible. Desde este punto de vista, conocido con el nombre de teoría X, los gerentes deben ser estrictos y autoritarios porque de lo contrario los subordinados harían muy poco.

Por su parte, los partidarios de la administración por objetivos tienden a adoptar una actitud mucho más optimista ante la naturaleza humana, actitud que se llama teoría Y: el hombre quiere trabajar y está ansioso por hacerlo, obtiene mucha satisfacción de él en las circunstancias adecuadas y puede hacer un buen papel. La administración por objetivos procura aprovechar esta disposición y capacidad mostrando a los gerentes cómo crear una atmósfera que haga que los empleados den lo mejor de sí y consigan el mejoramiento personal.

Otra teoría organizacional y administrativa es la desarrollada por los japoneses, la cual es denominada por ciertos autores como teoría "Z", y que difiere de las precedentes, pues la misma encierra una nueva concepción acerca de la motivación, siendo una de sus principales características el énfasis en las habilidades interpersonales necesarias para la interacción grupal; no obstante, la responsabilidad sigue recayendo en el individuo (lo que difiere enormemente de la práctica japonesa, la cual insiste en la responsabilidad colectiva), y la estructura jerárquica permanece intacta. Otras características de esta teoría son:

- Las empresas deben partir de la definición de su filosofía organizacional: la identificación de aquellos valores últimos que luchan por alcanzar la organización, y que a la vez son su razón de ser.

- Crear un ambiente de confianza plena, tanto entre los miembros internos de una empresa, como con las personas o instituciones con las que se relaciona la organización.
- Predominio de la cooperación sobre la competencia en el ambiente de trabajo.
- Sustentar todo el quehacer organizacional en trabajos de grupo.
- Para ser congruentes con los valores anteriores ideó una estructura organizacional consistente en grupos autónomos de trabajo, a los que se ha denominado círculos de calidad y que son la base del éxito de modelo de desarrollo japonés.
- El personal trabaja de por vida en una empresa, a la que considera su propio negocio. Buscar que el personal no se especialice, sino que pueda cubrir funciones diferentes, esto se hace rotándolo en diferentes puestos, con ello se obtiene una mayor visión de un conjunto.
- Tener el enfoque integral de la empresa. Lo importante no son las partes que forman a la empresa, sino la totalidad de sus relaciones dinámicas.
- El ser humano es la base de la administración. Este enfoque es practicado por compañías como IBM, Hewlett-Packard y Dayton-Hudson, especialista en el comercio detallista.

2.2.1. 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. Esas situaciones cambiantes 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 personas 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 Alemañy, 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 organizaciones, 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, sistematizan el seguimiento y el control de su implementación, 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.

Las normas ISO adoptan como uno de los procesos esenciales 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 de un 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.

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:

a. 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.

b. 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.

c. Administración del Proceso

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

d. 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.

El proceso de Dirección estratégica, se inicia con la concepción estratégica que dará respuesta al problema estratégico, planteada a partir de los resultados del diagnóstico empresarial.

Según estos autores, la formulación de la estrategia ve la organización como una unidad lógica de los factores, pero además, considera la intervención de un actor único y racional (la alta dirección cuya racionalidad es esencialmente de tipo técnico – económico) que sabe definir perfectamente objetivos y un sistema de preferencias, apoyándose también en métodos e instrumentos analíticos a fin de intentar optimizar esfuerzos.

Aparece de esta forma un enfoque diferente para la formulación de la estrategia, en el que las variables del comportamiento organizacional y el poder tienen un papel preponderante, convirtiéndose así en un conjunto de procesos organizacionales y de intervenciones individuales claves.

De acuerdo con este enfoque, diseñar una estrategia supone una serie de pasos que permiten conjugar el pensamiento lógico y el pensamiento lateral o creador en aras de la generación de la capacidad de respuesta de la organización ante los imperativos del entorno.

George A. Steiner (1996), define: "La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía... también es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse cuando y como deben realizarse, quien los llevará a cabo y que se hará con los resultados." Por otra parte, un sistema de planificación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

El modelo de Eugenio Yáñez forma, él solo, un grupo, el cual es creado en 1989, la gran mayoría de los modelos empleados en Cuba deriva de una forma u otra de éste. Se caracteriza por atender once conceptos, pero sólo relacionados con la formulación de la estrategia, pues ignora al igual que sus derivados la gestión de la implantación y el control de la estrategia, lo que constituye una fuerte desventaja con relación a otros modelos.

2.2.1.1 El Trabajo Gerencial

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

1°. *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.

2°. *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.

2.2.1.2 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.
- 3) 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.

2.2.1.3 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 empresa.

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 empresa. 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.

2.2.1.4 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 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. Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.
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. Autoconocimiento (conciencia de sus propias actitudes 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.

Gráfico N° 1



2.2.1.5 Características de un Gerente

Tratar de meter en un cuadro todas las características y rasgos que debiera de tener un Gerente de una empresa es imposible. Tan imposible como tratar de meter en un cubo toda el agua del mar. Es lógico que así sea, ya que el gerente es un hombre, un ser humano y la complejidad de éste es inmensa. Cada gerente tiene su propia personalidad, formación, experiencia y capacidades que le hacen siempre diferente a los demás. Pero, pese a esto, existen factores que, por lo general, favorecen una buena tarea gerencial o directiva en una empresa. Y siempre considerando la globalidad del perfil del Gerente y no el caso particular.

Por este motivo, a continuación, se exponen algunos factores que consideramos que favorecen, en sentido positivo, una buena labor gerencial. Dan un perfil con más probabilidades de éxito que el contrario. Y siempre teniendo en cuenta que estamos en los albores del siglo XXI y que un Gerente de hoy en día no ha de ser, ni debiera ser, necesariamente similar a uno del inicio del siglo XX. Estas son:

- 1) Motivación para dirigir.
- 2) Inteligencia.
- 3) Capacidad de análisis y de síntesis.
- 4) Capacidad de comunicación.
- 5) Capacidad de escucha.
- 6) Espíritu de observación.
- 7) Dotes de mando.
- 8) Capacidad de trabajo.
- 9) Espíritu de lucha.
- 10) Perseverancia y constancia.
- 11) Fortaleza mental y física.
- 12) Capacidad de liderazgo.
- 13) Integridad moral y ética.
- 14) Espíritu crítico.

2.2.1.6 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, Donelly 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 toman 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 de 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 en tareas de gestión. Son responsables de ejecutar las decisiones tomadas 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 trascendencia merece entrega.

2.2.1.7 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. Asimismo, permite comprender la importancia de buscar nuevas posibilidades y oportunidades de desarrollo rompiendo los esquemas establecidos. Igualmente, 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. 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 es determinante en la dirección y 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 sindico – 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 derivados 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. Esta consagración permitió a no pocos reclusos orientar todo su dinamismo personal hacia el bien, situarse por encima de la mezquindad espiritual de quien pretendía envilecerlos mediante el poder destructivo de las vejaciones y alcanzar cotas de gran dignidad.

2.2.1.8. 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.

Las instituciones escolares asumen una función básica en el sistema socioeconómico en cualquier país: la formación de las nuevas generaciones, proporcionándole a la sociedad lo que ésta como demanda necesita. Sin embargo, cada una de ellas constituye un sistema

en sí misma, por cuanto están constituidas por un conjunto heterogéneo de personas y grupos que presentan características psicológicas, sociológicas y culturales distintas con intereses y motivaciones no coincidentes, lo que hace que adopten actitudes y comportamientos diferentes.

Para que la escuela funcione bien es preciso que su organización escolar permita las relaciones entre los distintos grupos e individuos y se armonicen sus intereses, para lo cual es necesario transformar a las personas en un sistema social coherente, dotado de sentido, de eficiencia y eficacia. Para lograrlo ha de tener la dirección estratégica como fundamento de su gestión y la planeación estratégica como forma de actuar.

De acuerdo con esto, queda claro que el liderazgo educacional, asociado a los correctos métodos de comunicación profesional garantizará el desarrollo estratégico de la institución, lo cual exige del líder combinar flexibilidad y estabilidad, o lo que es lo mismo fusionar elementos contrapuestos.

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 que se complementan:

- 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 de la organización.
- 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.

Analizando lo antes expuesto, se puede valorar que la estrategia de un centro educacional requiere de un enfoque de sistema, puesto que un centro educacional - como toda organización - responde a la estructura de sistema de ahí que las acciones, sobre cualquiera de sus elementos componentes, modifican o afectan a los demás. Este enfoque requiere un diagnóstico interno que revele las fortalezas y debilidades del centro educacional como punto de partida de la estrategia.

Por su parte el enfoque de contingencia, es el reconocimiento del centro como sistema abierto, en el sentido de que desde el ambiente externo impactan sobre él diferentes fuerzas y tendencias que condicionan la interrelación del centro educacional con su entorno. De acuerdo con este enfoque el centro educacional proyecta su estrategia considerando las oportunidades y amenazas que se presentan desde el exterior, lo que hace que este enfoque sea una prolongación del enfoque sistémico.

Por último, el enfoque de cambio expresa el proceso de mejoramiento continuo, basado en la filosofía del cambio y a la vez la esencia de la estrategia: el paso de un estado actual a un estado deseado.

En la Dirección Estratégica no se trata de adoptar modelos establecidos y hasta en ocasiones impuestos por otros tipos de economía, hoy con marcado énfasis en la economía neoliberal, se trata de seguir aquella metodología que mejor se corresponda con el contexto y la organización, por ello no se pretende con la propuesta incluida en este trabajo imponer un modelo, sino sólo ofrecer uno más en el camino de búsqueda de soluciones autóctonas.

2.2.2. Eficiencia Organizacional

La eficiencia definida por Chiavenato (1994), "es la relación entre costos y beneficios, de modo que está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible" (p. 28).

Por otro lado el ya precitado autor define la eficacia como: " ... la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos ... " (p. 29); "... la eficacia se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita ... " (p. 33). "La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)". (p. 33).

Considerando las citas anteriores se infiere que la eficiencia consiste en cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y retantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

La eficacia y la productividad constituyen factores de gran importancia, ambos factores están condicionados por otro factor muy importante, la motivación, esta es definida por Dessler (1993) como "... el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades" (p. 20). El hombre, como bien lo expresa Chiavenato (1994) es "... un animal social ... posee la tendencia a la vida en sociedad y a participaciones multigrupales. Viven en organizaciones y ambientes que son cada día más complejos y dinámicos" (p. 44) buscando lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades.

Muchos autores, han elaborado teorías relacionadas por la motivación del ser humano dentro de las organizaciones; en este capítulo se citaran las más conocidas a fin de considerarlas para desarrollar el trabajo de investigación.

2.2.2.1 Factores que Influyen en la Eficiencia Laboral

a. Satisfacción del trabajo:

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom, (1991:203), plantean que "es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales." La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

b. Autoestima:

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo.

La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades. Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

c. Trabajo en Equipo:

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

d. Capacitación del Trabajador:

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a (Drovett 1992:4), "Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible".

Según Nash, (1989:229), "los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos" El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

2.2.2.2 Comportamiento Humano en las Organizaciones

La versatilidad humana es muy grande, cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a las influencias de muchas variables. Las diferencias en cuanto a aptitudes es amplio y los patrones de comportamiento aprendidos son diversos.

Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender la complejidad de sus miembros. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las personas constituye el elemento básico para estudiar las organizaciones y particularmente la gestión de los recursos humanos. Pero si las organizaciones están constituidas por personas y estas necesitan organizarse para lograr sus objetivos, esta relación no siempre es fácil alcanzar. Las organizaciones son diferentes entre sí, lo mismo sucede con las personas.

Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc. Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a influencias de muchas variables. Por ello el estudio de tales comportamientos dentro de una organización es un reto nunca antes pensado, para aquellos que lideran las organizaciones, constituyéndose por ahora en una de las tareas más importantes.

El comportamiento organizacional es una disciplina novísima que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos, la organización y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la entidad.

Dado que dicho estudio se constituye en una de las tareas más importantes, hay algunas corrientes académicas que sostienen, que la organización debe buscar adaptarse a la gente, por cuanto el aspecto humano, es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización. Para conocer de cerca el comportamiento organizacional, previo al conocimiento del comportamiento grupal e individual de los trabajadores, se recurre a los aportes de diversas disciplinas del comportamiento, tales como la psicología, antropología, sociología y las ciencias políticas.

El modelo que propone Robbin para el estudio del comportamiento organizacional, parte de la premisa que en toda organización existen tres niveles de análisis: nivel individual, nivel grupal e nivel organizacional. Los tres niveles son análogos, donde el siguiente nivel se construye sobre el nivel anterior.

Conforme se mueve del nivel individual al nivel organizacional, se avanza sistemáticamente en la comprensión del comportamiento de una organización. Las variables dependientes en la que coinciden la mayoría de los académicos son los siguientes:

- Productividad: La organización será productiva cuando entienda que debe combinar la eficacia (logro de metas) con la eficiencia (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- Ausentismo: Toda organización debe mantener bajo el ausentismo, porque este factor modifica sustantivamente los costos. No cabe duda, que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente se ausenta frecuentemente.
- Satisfacción en el trabajo: Significa que los empleados se sienten conformes y están convencidos que es eso lo que ellos merecen. Dicho de otra manera, la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo, es lo que él pensó recibir.

Las variables independientes que determinan el nivel de productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción laboral son:

- Variables del nivel individual: Son todas aquellas características que posee una persona, que la han acompañado desde su nacimiento. Las más obvias son las características personales o biográficas, como la edad, sexo, estado civil, estudios; las características de personalidad, conductas, valores y actitudes, y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la organización. Tales características influirían en su comportamiento dentro de la empresa.
- Variables a nivel de grupo: El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto en relación de aquel que está sola.
- Variables a nivel de sistemas de organización: El comportamiento organizacional es más compleja que la simple suma de los comportamientos grupales o individuales. Los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas que realice la organización tendrán un impacto que debe analizarse.

Después de tener claro cuáles son las variables que afectan a la organización, podemos decir que el Comportamiento Organizacional ayuda a los directivos en los siguientes aspectos:

- i) Ver el valor de la diversidad de la fuerza laboral a través del conocimiento cultural del individuo lo que permitirá conocer cómo ajustar las políticas de la empresa.

- ii) Mejorar la calidad y productividad del trabajador, permitiendo desarrollar sistemas de aprendizajes adecuados con el objeto de lograr cambios positivos en la organización.
- iii) Servir de guía en la creación de un clima de trabajo saludable donde la ética y la moral vayan de la mano.

2.2.2.3 Teorías Motivacionales

A. Teoría de Maslow

Con base en la premisa de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Maslow (citado por Chiavenato, 1989) postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales. El autor de la presente teoría específica cada una de las necesidades de la siguiente manera:

1. Fisiológicas: son las esenciales para la sobrevivencia.
2. Seguridad: se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.
3. Afiliación: como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes.
4. Estima: incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.
5. Actualización: son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores, una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

B. Teoría de Mayo

El objetivo inicial de la Teoría de Mayo (citado por Chiavenato, 1989) era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes:

- a. La vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas.

- b. Los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo.
- c. Los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material.
- d. Los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales.
- e. Los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.

C. Teoría de los Factores de Herzberg

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg (citado por Chiavenato, 1989) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores.

Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

D. Modelo de Poder– Afiliación – Realización de Mc Clelland

Tres categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la realización a logro. Las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida. Quienes se interesan ante todo en el poder buscan puestos de control e influencia, aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros. Los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes. Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes. Los patrones motivadores se pueden

modificar mediante programas de entrenamientos especiales. Mc Clelland (citado por Chiavenato, 1989).

E. Teoría "X" y Teoría "Y" de Mc Gregor

Dos tipos de suposiciones sobre las personas, teoría X y la teoría Y. En la primera, prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad. Es necesaria una supervisión constante, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible.

La teoría Y supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal. Según la teoría Y, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo. Esta segunda categoría se relaciona más con la dinámica del proceso motivador. Mc Gregor (citado por Chiavenato, 1989).

F. Teoría de la Expectativa

En este caso David Nadler y Edward Lawler dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas:

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen necesidades, deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Estos son base del modelo de las perspectivas, el cual consta de tres componentes:

1. Las expectativas del desempeño-resultado: Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta.
2. Valencia: El resultado de una conducta tiene una valencia o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.

3. Las expectativas del esfuerzo-desempeño: Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.

Vroom fue otro de los exponentes de esta teoría en la cual se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Adopta una apariencia más realista que los enfoques simplistas de Maslow y Herzberg. Además concuerda con el concepto de armonía entre los objetivos y es coherente con el sistema de la administración por objetivos.

Al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto de que las percepciones de valor varían de alguna manera entre un individuo y otro tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño.

G. Teoría Homeostática de la Motivación

Este tipo de teorías explica las conductas que se originan por desequilibrios fisiológicos como pueden ser el hambre, la sed. Pero también sirven para explicar las conductas que originadas en desequilibrios psicológicos o mentales producidos por emociones o por enfermedades mentales que también suponen la reducción de una tensión que reequilibrar el organismo.

La homeostasis es un mecanismo orgánico y psicológico de control destinado a mantener el equilibrio dentro de las condiciones fisiológicas internas del organismo y de la psiquis. Consiste en un proceso regulador de una serie de elementos que han de mantenerse dentro de unos límites determinados, pues de lo contrario peligraría la vida del organismo.

Así conocemos que existe una serie de elementos y funciones que han de estar perfectamente regulados y cuyo desequilibrio sería de consecuencias fatales para la vida; por ejemplo, la temperatura, la tensión arterial, cantidad de glucosa o de urea en la sangre. Estas y otras funciones están reguladas y controladas por los mecanismos homeostáticos, y cada vez que surge una alteración en uno de estos elementos y funciones, el organismo regula y equilibra la situación poniendo en

marcha una serie de recursos aptos para ello. Entre los autores más representativos de esta corriente podemos señalar a Hull, a Freud y a Lewin entre otros.

H. Teoría Psicoanalítica de la Motivación

Esta teoría está basada principalmente en los motivos inconscientes y sus derivaciones. Además, según la teoría psicoanalítica las tendencias primarias son el sexo y la agresión. El desenvolvimiento de la conducta sexual sigue un modelo evolutivo que supone diversas elecciones de objeto hasta que se logra un afecto sexual maduro. Las modernas interpretaciones psicoanalíticas encuentran un lugar más amplio para los procesos del ego que el que tenían antes.

El punto de partida de Freud, máximo representante y fundador del psicoanálisis, es claramente homeostático. La tarea básica del sistema nervioso es preservar al organismo de una inundación estimular desequilibradora y a la vez facilitar la consecución del placer y la evitación del dolor.

2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.3.1. Hipótesis General

La gestión estratégica incide positivamente en la eficiencia organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria al año 2015.

2.3.2. Hipótesis Específicas

El análisis estratégico como una dimensión de la gestión estratégica incide positivamente en la eficiencia organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria.

La formulación estratégica como una dimensión de la gestión estratégica incide positivamente en la eficiencia organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria.

La implementación estratégica como una dimensión de la gestión estratégica incide positivamente en la eficiencia organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria.

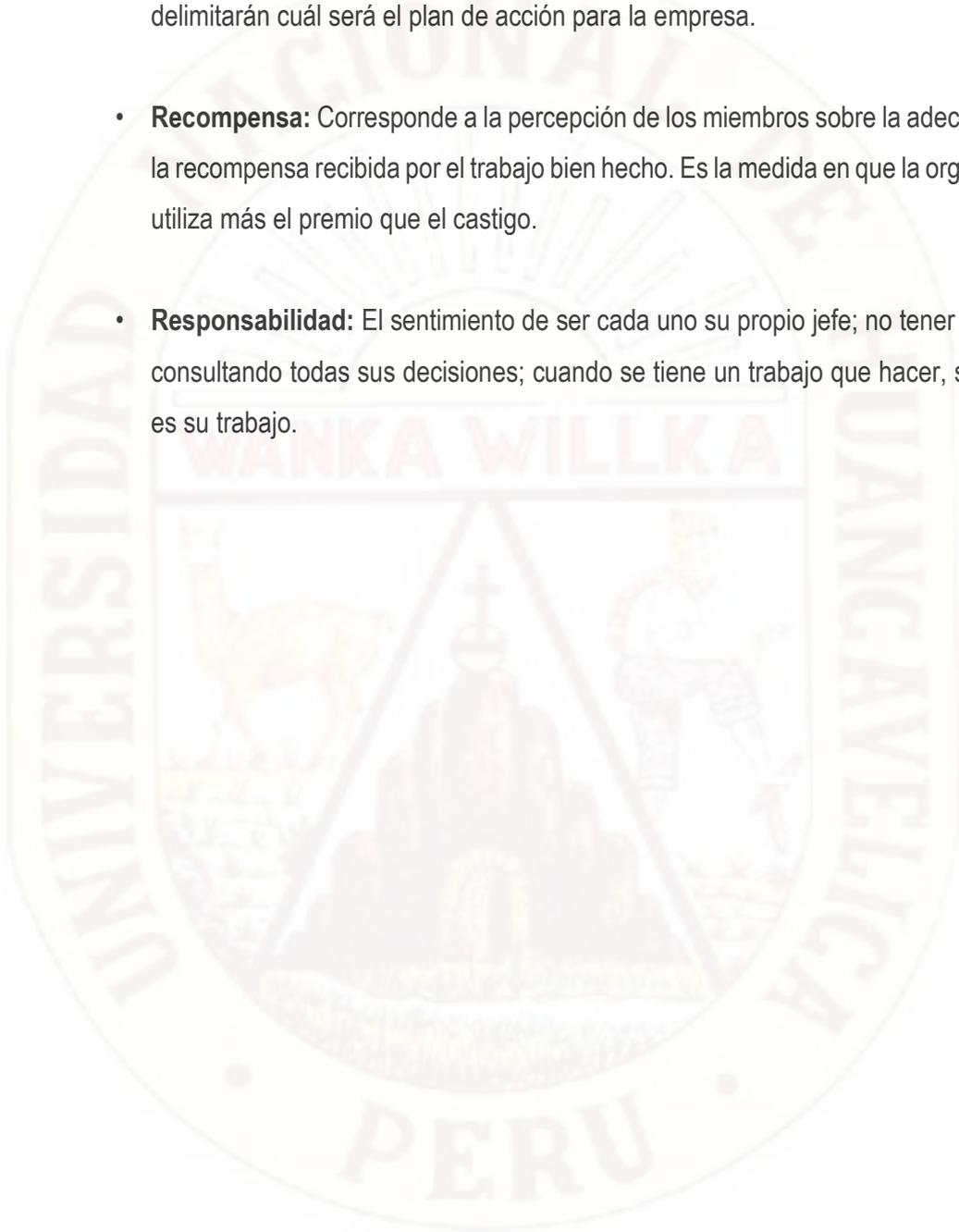
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Comprensión:** Siempre surgirán diferencias en las maneras de pensar y actuar, por ende, la tolerancia, el comprender que todos somos distintos, hará que el equipo perdure por más tiempo.
- **Complementación:** Al trabajar en equipo dentro de una determinada empresa, nos estamos refiriendo a un macro equipo (por llamarlo de alguna forma), es lógico que surjan equipos pequeños con el propósito de complementarse. Por ejemplo, habrá un departamento de sistemas en donde todos manejarán de forma más erudita todo lo relativo a la computación.
- **Compromiso:** Es común hablar de "ponerse la camiseta", dicho muy apropiado cuando hablamos de trabajo en equipo, pues la idea es que el conjunto de personas que trabajan por un fin, se sienta parte de él, como si fuera algo propio.
- **Control:** Hay que evaluar el rendimiento tanto parcial como global, definiendo de ante mano reglas claras, por lo que el liderazgo juega aquí un papel fundamental.
- **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.
- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de una organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Dirección:** Es necesario orientar a los recursos del organismo: humanos, financieros, materiales y tecnológicos. Darle un mismo sentido a las metas específicas para alcanzar el objetivo central.
- **Eficiencia Organizacional:** La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento de

la empresa sea máximo, a través de medios técnicos y económicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos).

- **Estrategia:** Líneas maestra para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.
- **Gestión:** En términos generales, por el término de gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o de un deseo que lleva largo tiempo en carpeta, como se dice popularmente.
- **Gestión Estratégica:** Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones de diferentes funcionalidades que permitirán a las organizaciones alcanzar sus objetivos. Es el proceso de especificar los objetivos de las organizaciones, desarrollando políticas y planes para alcanzar esos objetivos, y asignando recursos para implementar esas políticas y planes.
- **Integración de Personal:** Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras y capacitación.
- **Intercambiar Conocimientos y Destrezas:** Al trabajar con recursos humanos, tal como se planteó antes, resulta obvio encontrar diferencias entre ellos y desde luego, cada uno debe dar a conocer sus habilidades, entregar un aporte para que el trabajo en equipo prospere. En síntesis, se torna pertinente destacar la colaboración entre todos.
- **Organización:** La entidad requiere delimitar qué tareas le corresponden según habilidades a cada cual, los cargos y responsabilidades, es decir, cómo lo van a hacer para lograr los objetivos.

- **Objetivos Claros:** Para llevar a cabo de mejor forma los cuatro requisitos anteriores, es preciso poner bien en claro los objetivos a seguir.
- **Planificación:** Si el liderazgo es de tipo participativo, entonces en conjunto delimitarán cuál será el plan de acción para la empresa.
- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **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.



2.5. VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO

A) Variable Independiente (X)

Gestión Estratégica

Dimensiones:

- Análisis Estratégico
- Formulación Estratégica
- Implementación Estratégica

Indicadores:

Visión
Misión
Valores
FODA
Objetivos
Estrategias
Tácticas
Acciones
Ejecución del cronograma
Asignación de recursos
Regular los fondos

B) Variable Dependiente (Y)

Eficiencia Organizacional

Dimensiones:

- Trabajo en Equipo
- Toma de Decisiones
- Satisfacción Laboral

Indicadores:

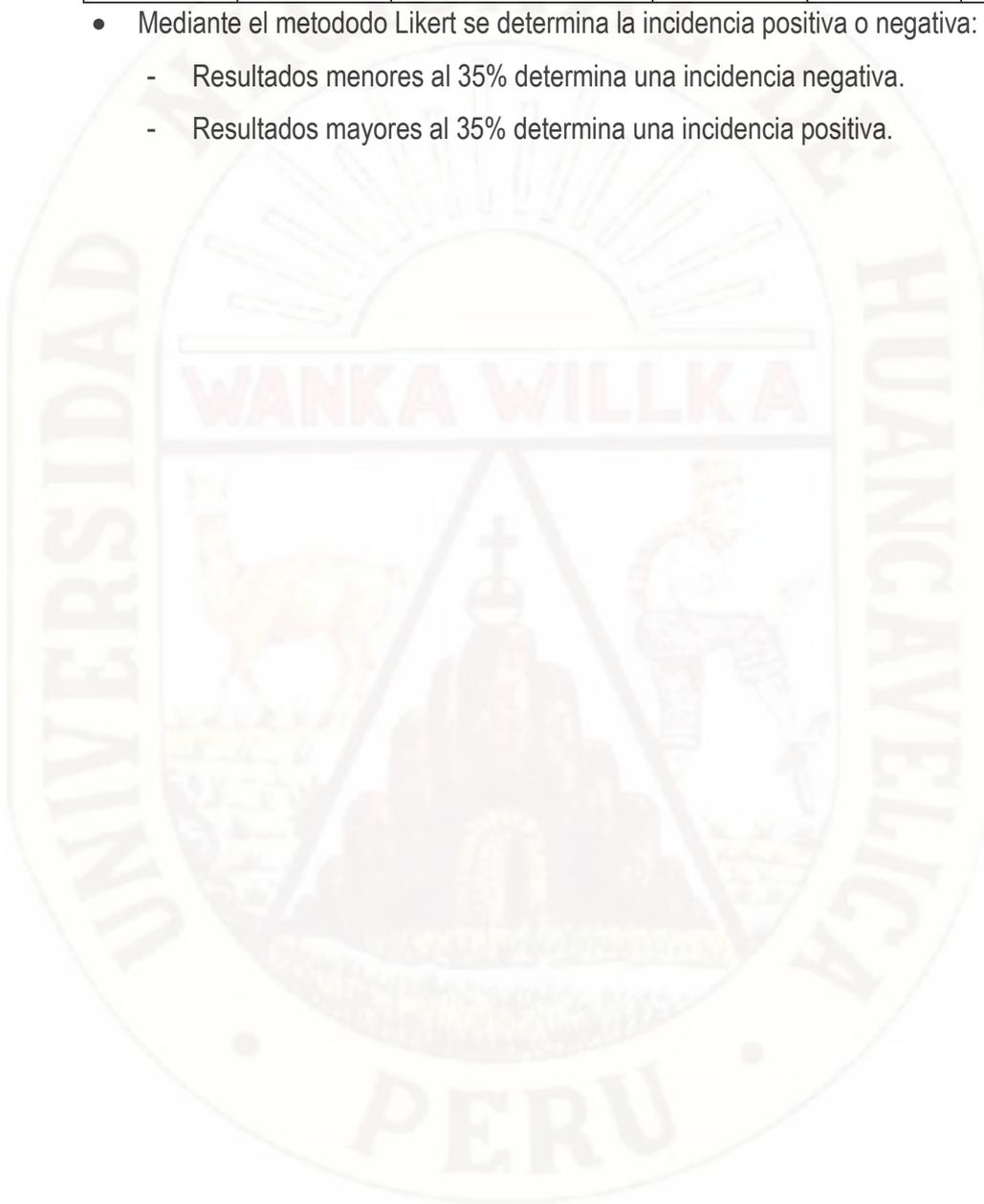
Comunicación
Empatía
Liderazgo
Satisfacción
Recompensas
Incentivos

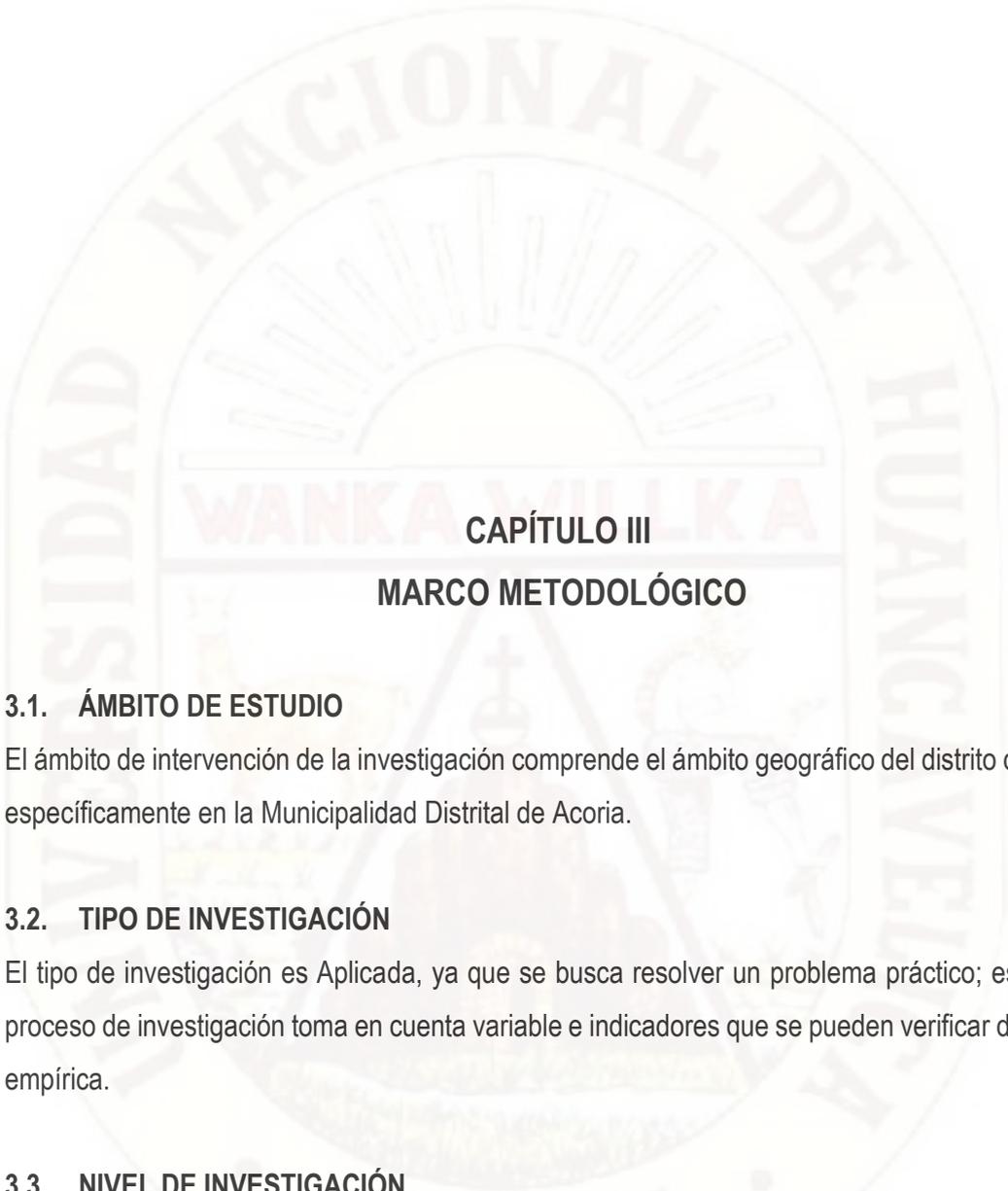
2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición Operativa	Dimensiones	Indicadores	Escala
Gestión Estratégica (X)	<p>“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.” <i>Drucker, Peter.</i></p> <p>“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.” <i>Ansoff, Igor H. 1998.</i></p>	<p>X₁ Análisis Estratégico</p> <p>X₂ Formulación Estratégica</p> <p>X₃ Implementación Estratégica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visión • Misión • Valores • Foda • Objetivos • Estrategias • Tácticas • Acciones • Ejecución del cronograma • Asignación de recursos • Regular los fondos 	<p>Nunca</p> <p>Casi nunca</p> <p>A veces</p> <p>Casi siempre</p> <p>Siempre</p>
Eficiencia Organizacional (Y)	<p>La mayor parte de las organizaciones reciben energía de dos maneras: personas (recursos humanos) como fuente de energía y materiales (recursos no humanos). Ambos recursos requieren que se invierta energía, bien sea en la búsqueda, en la extracción o en la manufactura parcial de ellos. A menudo, la medición de las entradas y las salidas de la entidad no se establece con base en la energía, ni en cualquier otro indicador que pueda expresarse en alguna medida de energía. Desde esta perspectiva, la eficiencia tiene que ver con cuánto de lo que entra en una entidad sale convertido en producto y cuánto absorbe el sistema; se relaciona con la supervivencia de la organización. La eficacia organizacional se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia organizacional como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita. La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento sea máximo, a través de medios técnicos y económicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos).</p>	<p>Y₁: Trabajo en Equipo</p> <p>Y₂: Toma de Decisiones</p> <p>Y₃: Satisfacción Laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Empatía - Liderazgo - Satisfacción - Recompensas - Incentivos 	<p>Nunca</p> <p>Casi nunca</p> <p>A veces</p> <p>Casi siempre</p> <p>Siempre</p>

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 metodoo Likert se determina la incidencia positiva o negativa:
 - Resultados menores al 35% determina una incidencia negativa.
 - Resultados mayores al 35% determina una incidencia positiva.





CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO

El ámbito de intervención de la investigación comprende el ámbito geográfico del distrito de Acoria, específicamente en la Municipalidad Distrital de Acoria.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es Aplicada, ya que se busca resolver un problema práctico; es decir, el proceso de investigación toma en cuenta variable e indicadores que se pueden verificar de manera empírica.

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de la investigación se enfoca en lo Descriptivo – Correlacional.

Los descriptivos busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. 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

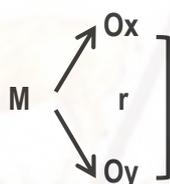
Método Inductivo: Obtención de conocimientos de lo particular a lo general. Estableciendo proposiciones de carácter general inferidas de la observación y el estudio analítico de hechos y fenómenos particulares.

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 Descriptivo: Permite describir y conocer el objeto de estudio.

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: gestión estratégica
- y: eficiencia organizacional
- r: relación de variables

3.6. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

3.6.1. Población y Muestra

La investigación abarcó tomando como referencia al personal de la Municipalidad Distrital de Acoria, con una población total de 76 personas, entre funcionarios y administrativos.

3.6.2. Muestreo

El muestreo es el no probabilístico por conveniencia, ya que no se tomó ningún criterio de selección de los elementos de la población en estudio.

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- Análisis Bibliográfico y Documental

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

- Encuesta

La encuesta llevada a cabo se dirigió a los funcionarios y personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria. El propósito de la encuesta fue determinar cuantitativamente la relación existente entre las variables de estudio.

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.

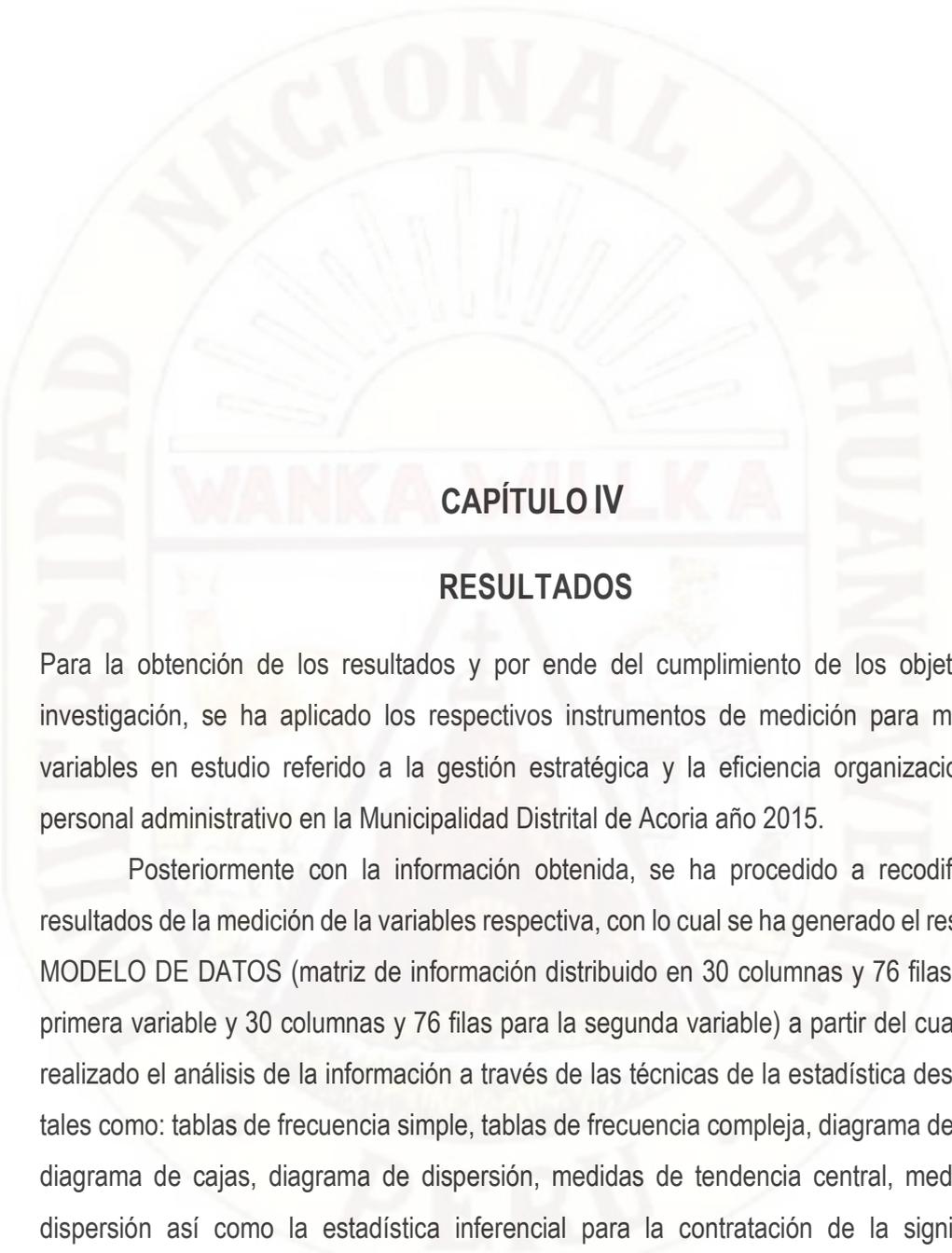
Para la recolección de datos secundarios:

- 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 efectuará 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 a la gestión estratégica y la eficiencia organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria 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 30 columnas y 76 filas para la primera variable y 30 columnas y 76 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 23.0 y el lenguaje de programación estadístico R versión 3,3 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.

De acuerdo a la operacionalización y estructura de las variables en estudio, la primera está referida a la *gestión estratégica* está constituida por tres dimensiones: *análisis estratégico*, *formulación estratégica*, *implementación estratégica*. La segunda variable está referida a la *eficiencia organizacional* y está constituido por las dimensiones: *trabajo en equipo*, *toma de decisiones*, *satisfacción laboral*.

De acuerdo con la figura 1, para el logro del objetivo general se pretende identificar la presencia de la relación general entre las variables *gestión estratégica* y *eficiencia organizacional*, de igual manera para el cumplimiento de los objetivos específicos se pretende determinar la relación de las tres dimensiones de la variable *gestión estratégica* con la *eficiencia organizacional*.

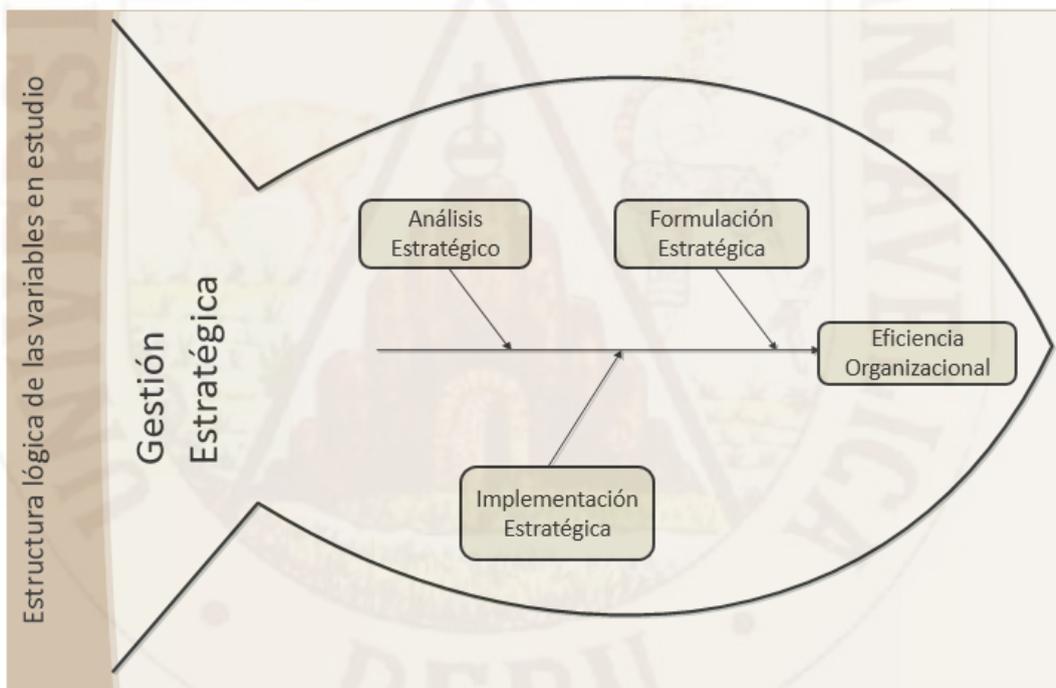


Figura 1. Diagrama de pescado para la estructura lógica de las variables de estudio.

Fuente: Software estadístico.

4.1. RESULTADOS A NIVEL DESCRIPTIVO

4.1.1. GESTIÓN ESTRATÉGICA

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 de la gestión estratégica del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, año 2015.

Gestión Estratégica	f	%
Bajo	4	5,3
Medio	26	34,2
Alto	46	60,5
Total	76	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

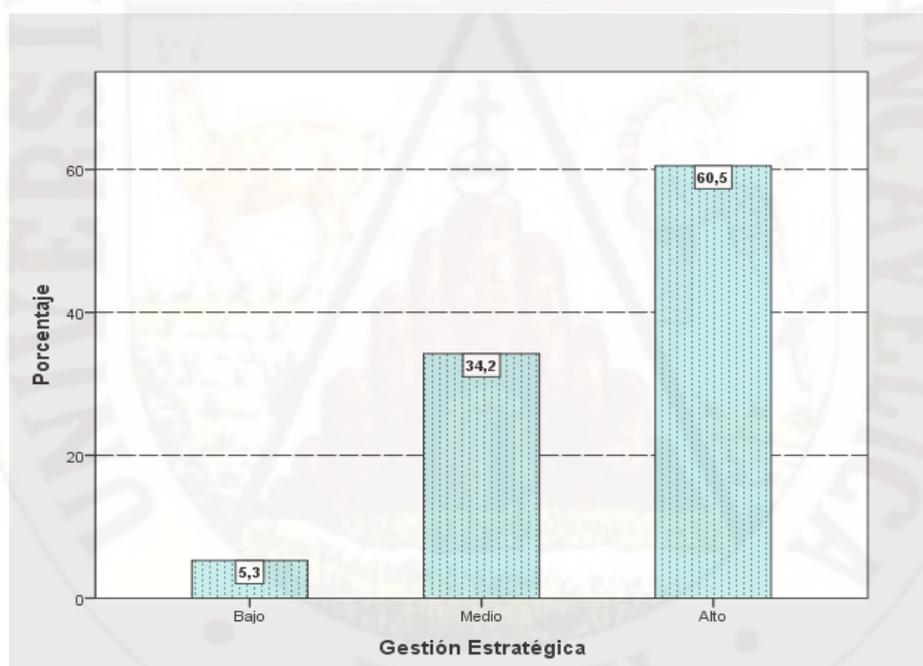


Figura 1. Diagrama de la gestión estratégica del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, año 2015.

De la Tabla 1 podemos apreciar los resultados de la gestión estratégica, notamos que el 5,3% de los casos tienen un nivel bajo, el 34,2% de los casos tienen un nivel medio y el 60,5% de los casos tienen un nivel alto. Además, estos resultados deben estar en concordancia con los resultados considerando las dimensiones de la variable *gestión estratégica*.

Tabla 2. Resultados de la gestión estratégica en su dimensión análisis estratégico del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, año 2015.

Gestión Estratégica: Análisis Estratégico	f	%
Bajo	9	11,8
Medio	27	35,5
Alto	40	52,6
Total	76	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

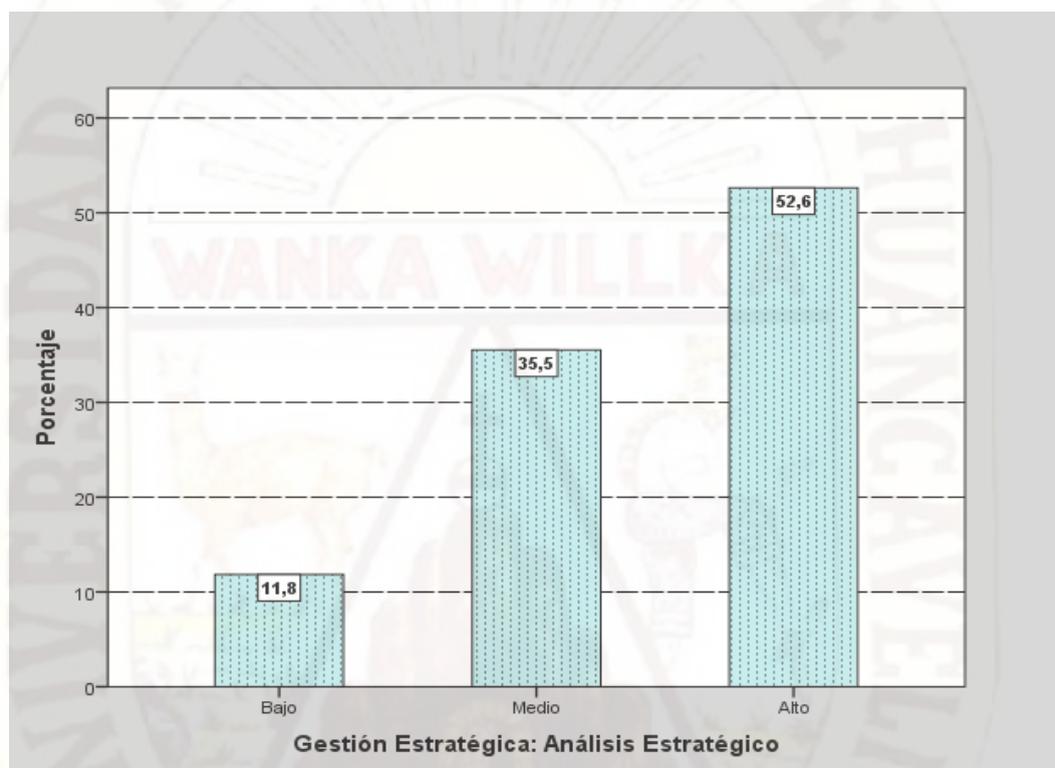


Figura 2. Diagrama de la gestión estratégica en su dimensión análisis estratégico del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, año 2015.

De la Tabla 2 podemos apreciar los resultados de la *gestión estratégica*, en la dimensión *análisis estratégico*, notamos que el 11,8% de los casos tienen un nivel bajo el 35,5% tienen un nivel medio y el 52,6% de los casos tienen un nivel alto; evidentemente el nivel alto está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles. Además, estos resultados están en concordancia con el resultado general de la variable *gestión estratégica*.

Tabla 3. Resultados de la gestión estratégica en su dimensión formulación estratégica del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, año 2015.

Gestión Estratégica: Formulación Estratégica	f	%
Bajo	3	3,9
Medio	38	50,0
Alto	35	46,1
Total	76	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

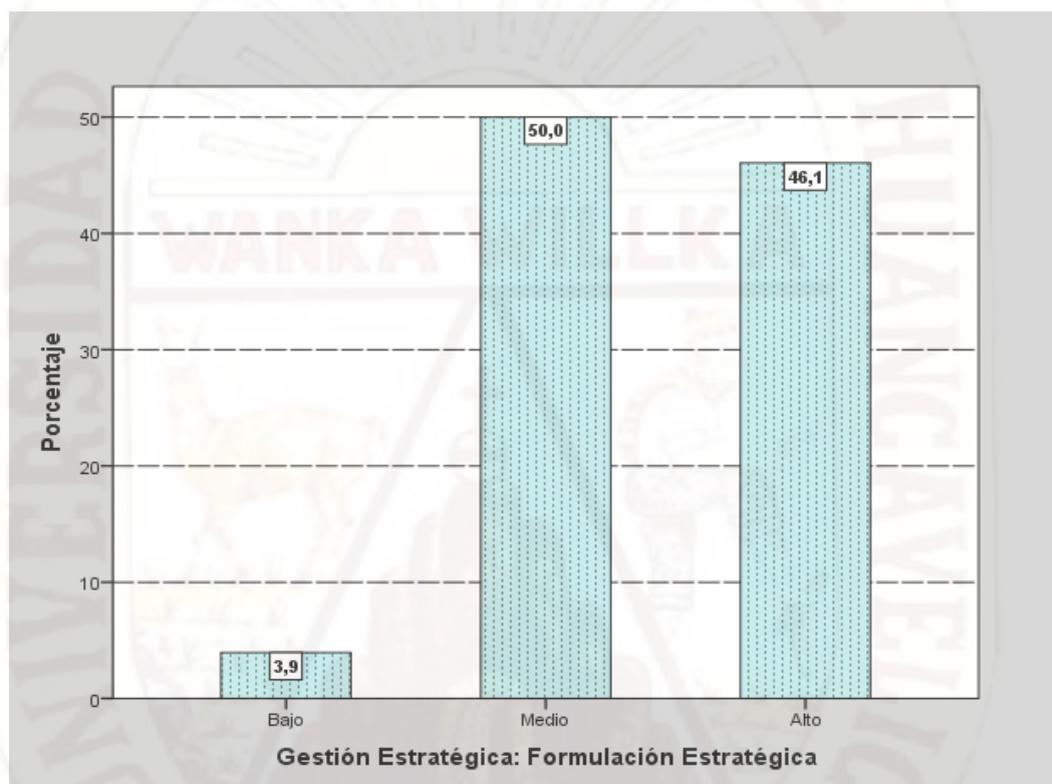


Figura 4. Diagrama de la gestión estratégica en su dimensión formulación estratégica del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, año 2015.

De la Tabla 3 podemos apreciar los resultados de la *gestión estratégica*, en la dimensión *formulación estratégica*, notamos que el 3,9% tienen un nivel bajo, el 50,0% tienen un nivel medio y el 46,1% de los casos tienen un nivel alto; evidentemente el nivel medio está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles. Además, estos resultados están en concordancia con el resultado general de la variable *gestión estratégica*.

Tabla 4. Resultados de la gestión estratégica en su dimensión implementación estratégica del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, año 2015.

Gestión Estratégica: Implementación Estratégica	f	%
Bajo	4	5,3
Medio	14	18,4
Alto	58	76,3
Total	76	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

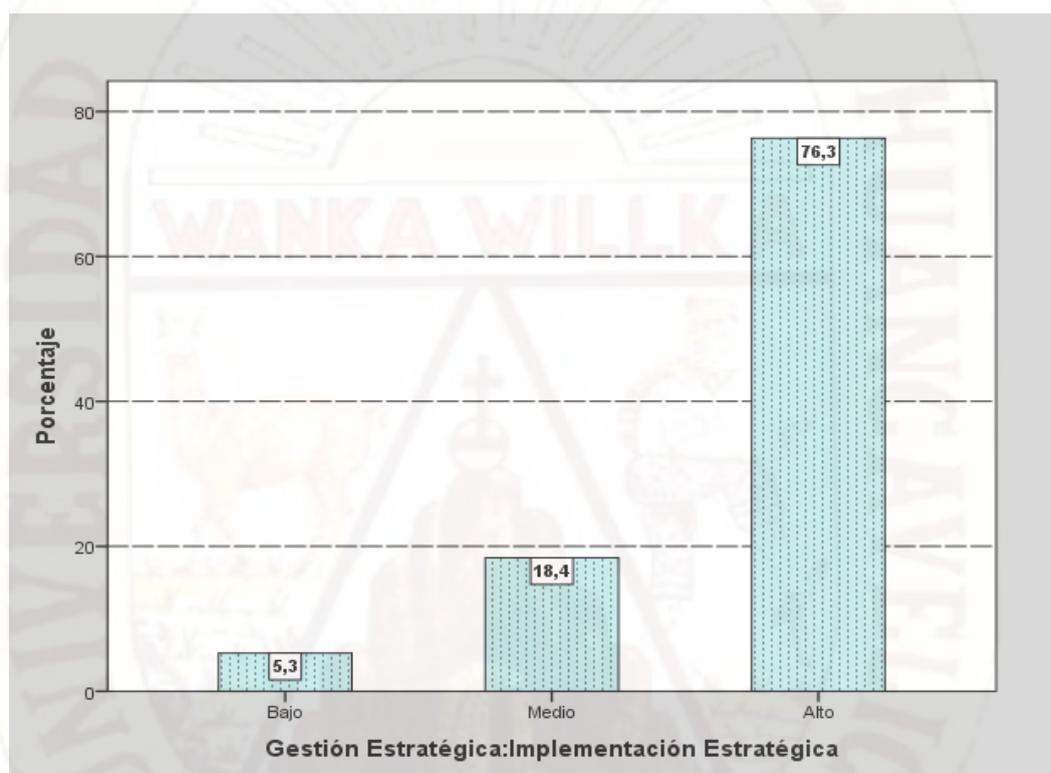


Figura 5. Diagrama de la gestión estratégica en su dimensión implementación estratégica del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, año 2015.

De la Tabla 4 podemos apreciar los resultados de la *gestión estratégica*, en la dimensión *implementación estratégica*, notamos que el 5,3% tienen un nivel bajo, el 18,4% tienen un nivel medio y el 76,3% de los casos tienen un nivel alto; evidentemente el nivel alto está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles. Además, estos resultados están en concordancia con el resultado general de la variable *gestión estratégica*.

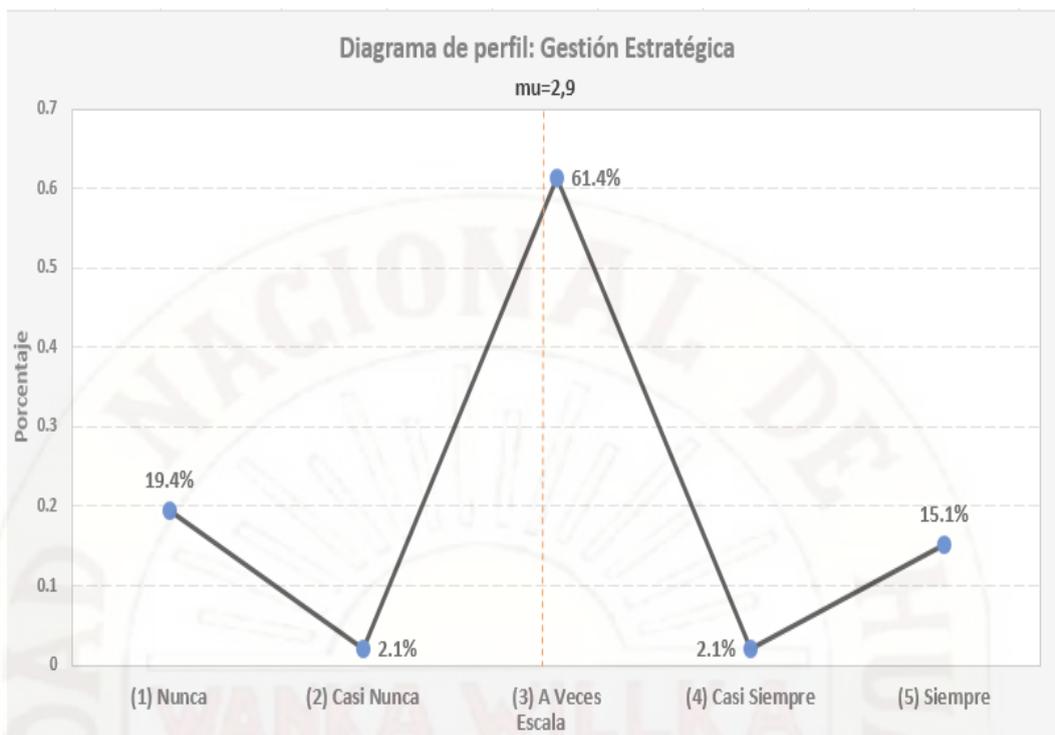


Figura 6. Diagrama del perfil de la gestión estratégica del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, año 2015.

En la figura 6 se tiene el diagrama de perfil para los resultados de la *gestión estratégica*, observamos que el valor de la media en la escala original es de 2,9 que la tipificamos como *a veces*, además:

- Categoría NUNCA: está representado por el 19,4% de los casos.
- Categoría CASI NUNCA: está representado por el 2,1% de los casos.
- Categoría A VECES: está representado por el 61,4% de los casos.
- Categoría CASI SIEMPRE: está representado por el 2,1% de los casos.
- Categoría SIEMPRE: está representado por el 15,1% 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 2,9 que tiende a la tercera categoría.

4.1.2. EFICIENCIA ORGANIZACIONAL

Tabla 5. Resultados de la eficiencia organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, año 2015.

Eficiencia Organizacional	f	%
Bajo	2	2,6
Medio	15	19,7
Alto	59	77,6
Total	76	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

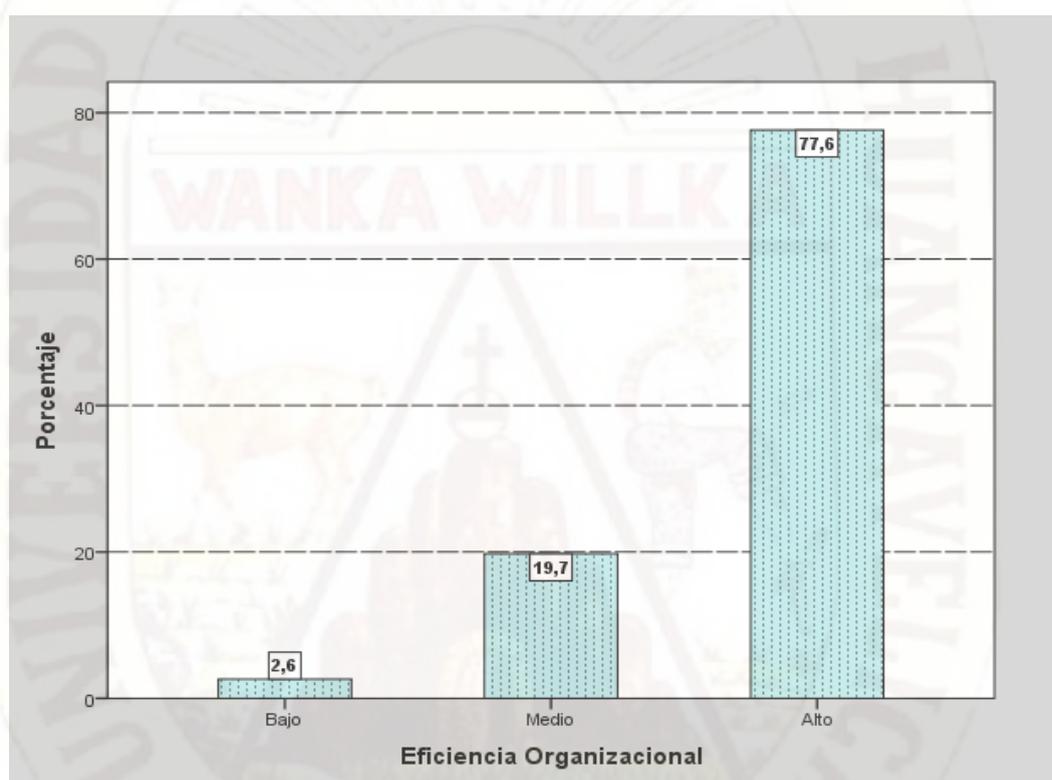


Figura 7. Diagrama de la eficiencia organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, año 2015.

De la Tabla 5 podemos apreciar los resultados de la *eficiencia organizacional*, notamos que el 2,6% de los casos tienen un nivel bajo, el 19,7% tienen un nivel medio y el 77,6% de los casos tienen un nivel alto; evidentemente el nivel alto está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.

Tabla 6. Resultados de las dimensiones de la eficiencia organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, año 2015.

Dimensiones	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Trabajo en Equipo	15	19,7	46	60,5	15	19,7	76	100,0
Toma de Decisiones	3	3,9	33	43,4	40	52,6	76	100,0
Satisfacción Laboral	2	2,6	40	52,6	34	44,7	76	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

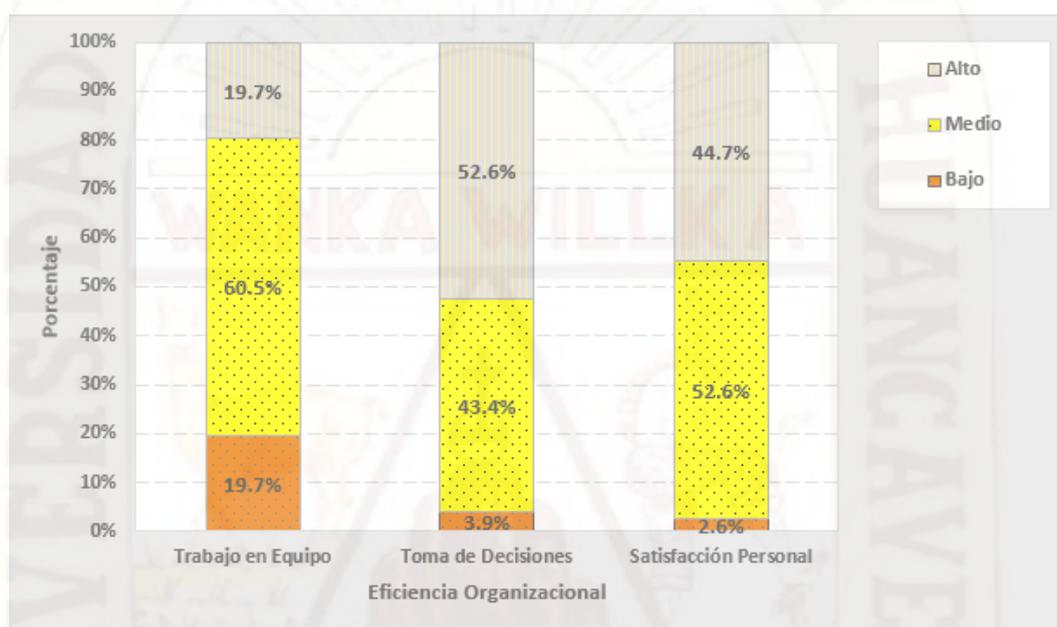


Figura 8. Diagrama de las dimensiones de la de la eficiencia organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, año 2015.

- **DIMENSIÓN TRABAJO EN EQUIPO.** - El 19,7% tienen un nivel bajo, el 60,5% tienen un medio y el 19,7% tienen un nivel alto.
- **DIMENSIÓN TOMA DE DECISIONES.** - El 3,9% tienen un nivel bajo, el 43,4% tienen un nivel medio y el 52,6% tienen un nivel alto.
- **DIMENSIÓN SATISFACCIÓN LABORAL.** - El 2,6% tienen un nivel bajo, el 52,6% tienen un nivel medio y el 44,7% tienen un nivel alto.

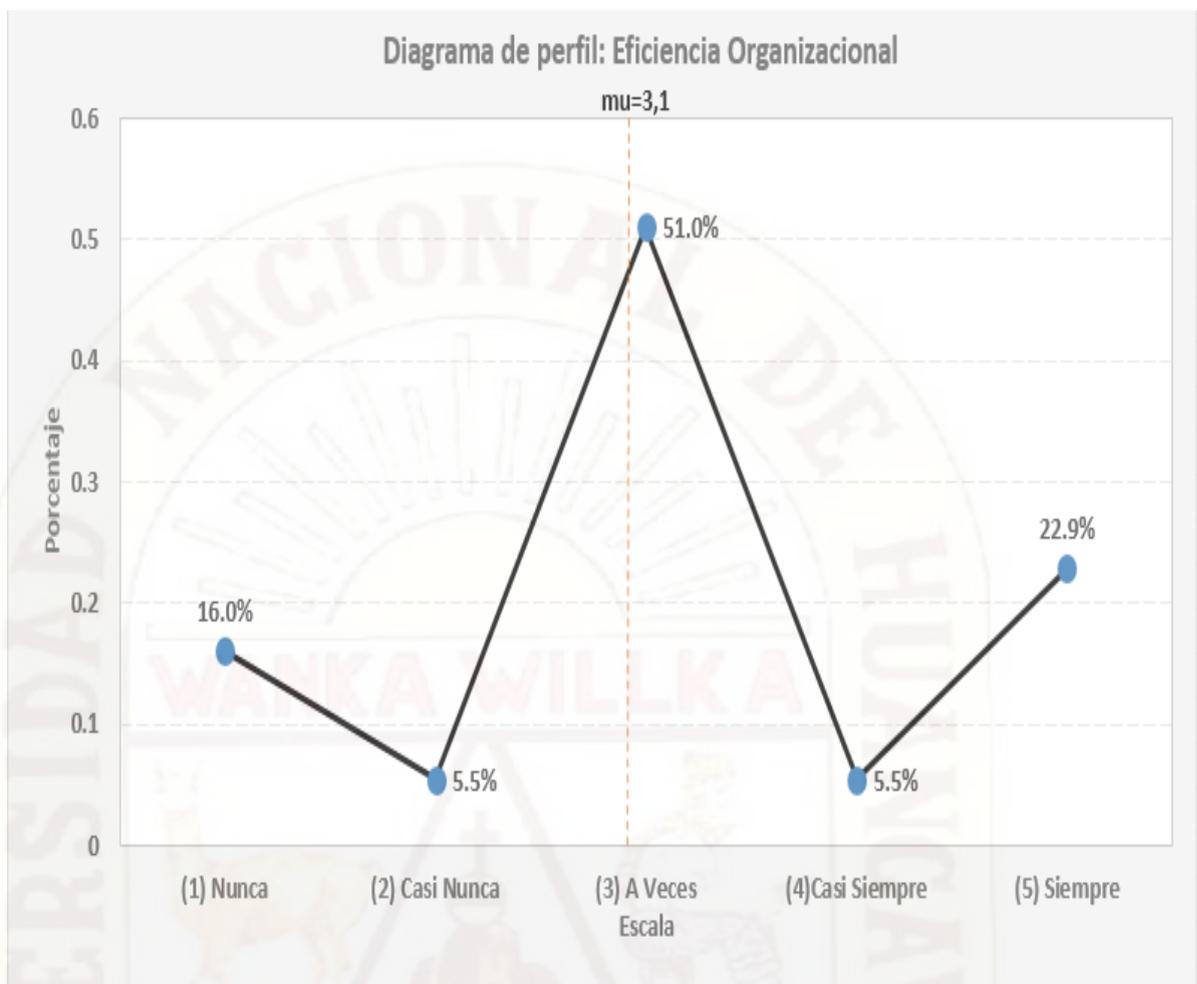


Figura 9. Diagrama del perfil de la eficiencia organizacional del personal administrativo en la Municipalidad de Acoria, año 2015.

En el diagrama de perfil de la figura 9 nos muestra los resultados del perfil de la *eficiencia organizacional*, observamos que el valor de la media en la escala original es de 2,9 que esta próxima de *a veces*, además:

- Categoría NUNCA: está representado por el 12,6% de los casos.
- Categoría CASI NUNCA: está representado por el 3,5% de los casos.
- Categoría A VECES: está representado por el 62,6% de los casos.
- Categoría CASI SIEMPRE: está representado por el 17,2% de los casos.
- Categoría SIEMPRE: está representado por el 1,1% de los casos.

4.2. RESULTADOS A NIVEL INFERENCIAL

4.2.1. DISTRIBUCIÓN NORMAL DE LAS PUNTUACIONES



Figura 10. Resultados de las estadísticas de la Gestión Estratégica.

En la figura 10 podemos observar las correspondientes estadísticas de las puntuaciones de la variable *gestión estratégica*. Como se observa el valor de la media es de 91,395 que se tipifica como medio, el valor de la desviación estándar es 14,050 que nos representa la variabilidad o dispersión de los datos respecto a la media, el valor de la varianza es de 197,415 que es el resultado de elevar al cuadrado la desviación estándar. En la misma figura podemos observar que la puntuación mínima es de 54, la puntuación máxima es 114, el valor de la mediana es 94 (por lo cual la mitad de los datos están por debajo y la otra mitad por encima), el primer cuartil cuyo valor es 86,500 (por lo cual el 25% de los datos están por debajo y el 75% están por encima), el tercer cuartil cuyo valor es 100,750 (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.



Figura 11. Resultados de las estadísticas de la Eficiencia Organizacional.

En la figura 11 podemos observar las correspondientes estadísticas de las puntuaciones de la variable *eficiencia organizacional*. Como se observa el valor de la media es de 94,803 que se tipifica como medio, el valor de la desviación estándar es 13,919 que nos representa la variabilidad o dispersión de los datos respecto a la media, el valor de la varianza es de 193,734 que es el resultado de elevar al cuadrado la desviación estándar. En la misma figura podemos observar que la puntuación mínima es de 56, la puntuación máxima es 116, el valor de la mediana es 98,500 (por lo cual la mitad de los datos están por debajo y la otra mitad por encima), el primer cuartil cuyo valor es 91,250 (por lo cual el 25% de los datos están por debajo y el 75% están por encima), el tercer cuartil cuyo valor es 103,750 (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.

Nuevamente teniendo en cuenta la forma del histograma y el diagrama de caja, procederemos a inferir que los datos de la variable *eficiencia organizacional* tienden a tener una distribución normal, pues se distribuyen por encima y por debajo de la media aritmética.

4.2.2. INTERVALOS DE CONFIANZA

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

Específicamente se determinara los intervalos de confianza para la media poblacional de las puntuaciones de la gestión estratégica y la eficiencia organizacional 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 de la gestión estratégica, los límites del intervalo de confianza de la media poblacional es:

$$LI(\mu) = 91,395 - 1,966 \times \frac{14,050}{\sqrt{76}} = 88,227$$

$$LI(\mu) = 91,395 + 1,966 \times \frac{14,050}{\sqrt{76}} = 94,563$$

De tal manera que se cumpla la siguiente probabilidad:

$$P(88,227 \leq \mu_{Gest_Estr.} \leq 94,563) = 95\%$$

Para las puntuaciones de la eficiencia organizacional, los límites del intervalo de confianza de la media poblacional es:

$$LI(\mu) = 94,803 - 1,966 \times \frac{13,919}{\sqrt{76}} = 91,664$$

$$LI(\mu) = 94,803 + 1,966 \times \frac{13,919}{\sqrt{76}} = 97,942$$

De tal manera que se cumpla la siguiente probabilidad:

$$P(91,664 \leq \mu_{Efic_Org.} \leq 97,942) = 95\%$$

4.2.3. DETERMINACIÓN DE LA RELACIÓN DE LAS VARIABLES

Considerando que las puntuaciones obtenidas para ambas variables siguen distribuciones normales, además fueron estimados los intervalos de confianza de las verdaderas medias poblacionales de ambas variables, de acuerdo con Pagano (2010) para determinar la intensidad de la relación de las variables se usa los métodos de la estadística paramétrica, específicamente 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 de gestión estratégica.

S_y : Desviaciones estándar de la eficiencia organizacional.

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

$$r = \frac{167,841066}{\sqrt{197,42} \times \sqrt{193,73}} = 0,86 = 86\%$$

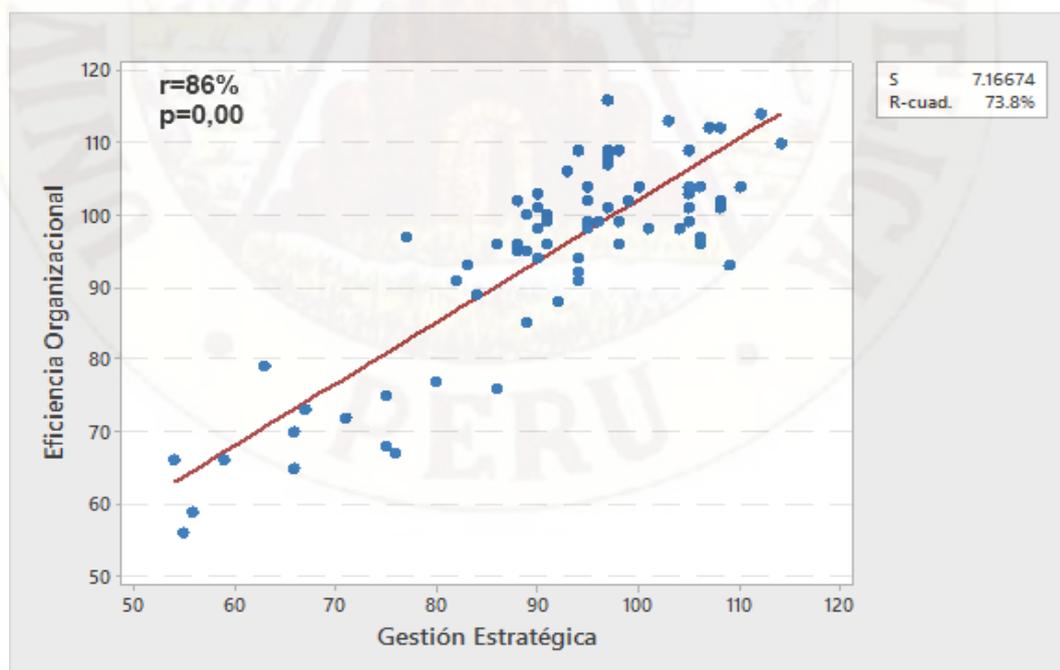


Figura 12. Diagrama de dispersión de las puntuaciones para ambas variables.

Para la determinación de las relaciones considerando las dimensiones de la variable *gestión estratégica* tenemos:

- Relación de la dimensión *análisis estratégico* y la *eficiencia organizacional*:

$$r_1 = 84,5\%$$

- Relación de la dimensión *formulación estratégica* y la *eficiencia estratégica*:

$$r_2 = 42,8\%$$

- Relación de la dimensión *implementación estratégica* y la *eficiencia organizacional*:

$$r_3 = 85,4\%$$

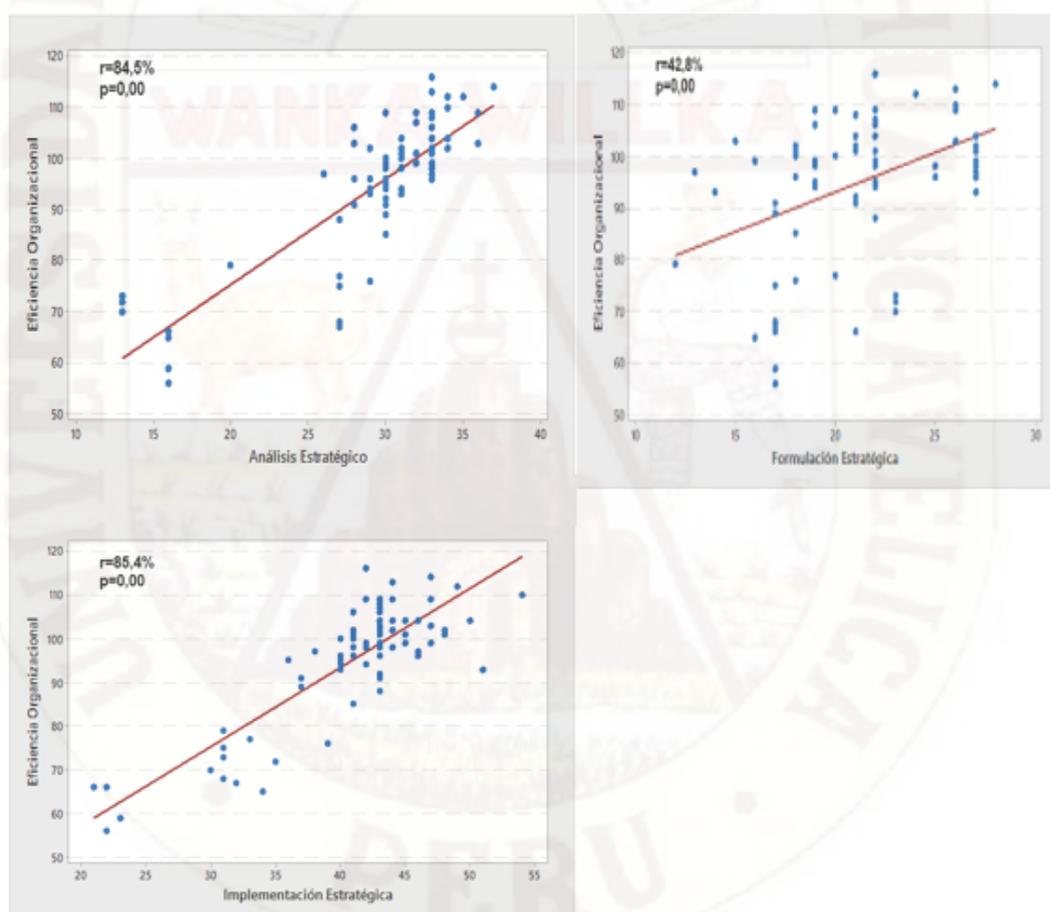


Figura 14. Diagrama de dispersión de las relaciones según dimensiones.

En la figura 14 se muestra los correspondientes diagramas de dispersión para cada una de las dimensiones de la variable *gestión estratégica* frente a la variable *eficiencia organizacional*. Como podemos apreciar en cada una de ellas

la relación obtenida es positiva y tendiente a diferenciarse desde muy lejos del valor cero, por lo cual nos queda identificar su significancia estadística o prueba de hipótesis la misma que vendría a ser la evidencia del cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos respectivamente.

Tabla 7. Resultados categóricos de la relación de la gestión estratégica y la eficiencia organizacional.

Eficiencia organizacional	Gestión Estratégica						Total	
	Bajo		Medio		Alto		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Bajo	2	2,6	-	-	-	-	2	2,6
Medio	2	2,6	12	15,8	1	1,3	15	19,7
Alto	-	-	14	18,4	45	59,2	59	77,6
Total	4	5,3	26	34,2	46	60,5	76	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

En la tabla 7 podemos apreciar los resultados de la investigación considerando las categorías tipificadas, nuevamente podemos apreciar la relación positiva entre las variables, pues los correspondientes niveles bajos de la *gestión estratégica* se relacionan con los niveles bajos de la *eficiencia organizacional*. El 2,6% de los casos consideran que la *gestión estratégica* es baja y la *eficiencia organizacional* es baja; el 2,6% de los casos consideran que la *gestión estratégica* es bajo y la *eficiencia organizacional* es medio; el 15,8% de los casos consideran que la *gestión estratégica* es media y la *eficiencia organizacional* es media; el 1,3% de los casos consideran que la *gestión estratégica* es alto y la *eficiencia organizacional* es media; el 18,4% de los casos consideran que la *gestión estratégica* medio y la *eficiencia organizacional* es alto; el 59,2% de los casos consideran que la *gestión estratégica* alto y la *eficiencia organizacional* es alto

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 HIPÓTESIS GENERAL

a) SISTEMA DE HIPÓTESIS

- Nula (H_0)

La *gestión estratégica* no incide positivamente en la *eficiencia organizacional* del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria al año 2015.

$$\rho = 0$$

Siendo:

ρ : Correlación poblacional

- Alterna (H_1)

La *gestión estratégica* incide positivamente en la *eficiencia organizacional* del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria al 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 74 grados de libertad:

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

El valor crítico o tabulado "Vt" de la prueba para 74 grados de libertad (unilateral) y 0,05 de significancia es de 1,666 (obtenido de las correspondientes tablas estadísticas).

d) CÁLCULO DE LA ESTADÍSTICA

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

$$t = Vc = 0,86 \sqrt{\frac{76-2}{1-0,86^2}} = 14,498$$

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 $Vc > Vt$ ($14,498 > 1,666$) 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:

La gestión estratégica incide positivamente en la eficiencia organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria año 2015 con un 95% de confianza.

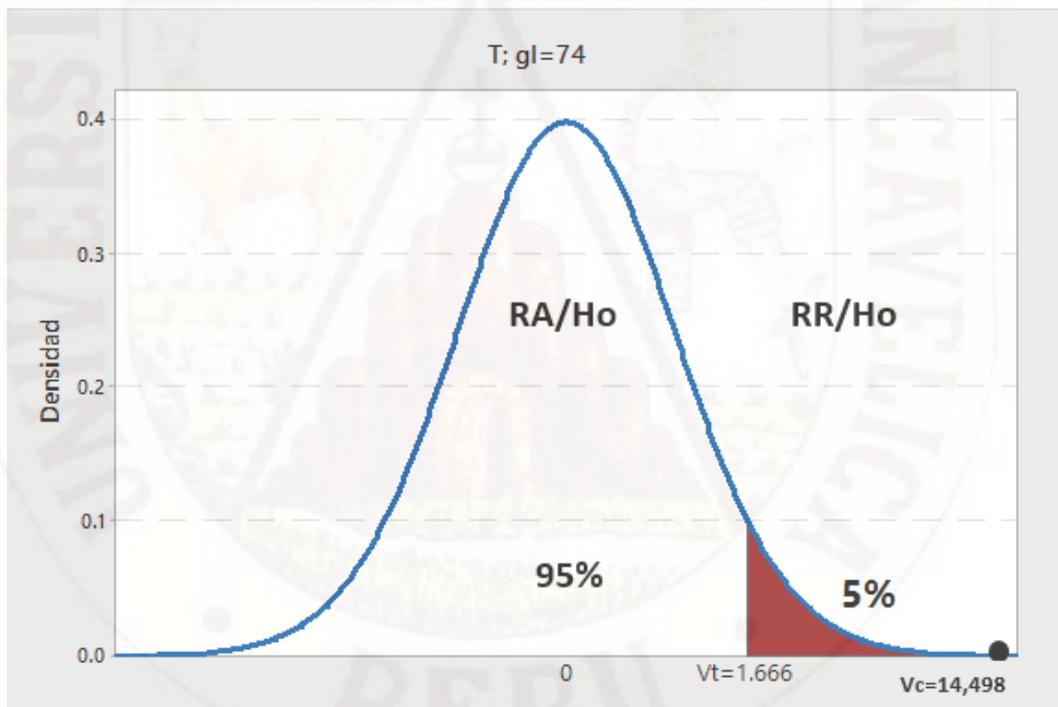


Figura 15. Distribución de probabilidad “t” para la hipótesis general.

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:

$$P(t > 14,498) = 0,0 < 5\%$$

Por lo que se confirma en rechazar la hipótesis nula y simultáneamente aceptar la hipótesis alterna. Asimismo, de la prueba realizada se deducen los siguientes aspectos de la relación:

- **EXISTENCIA.** - Se determinó que existe una relación entre la *gestión estratégica* y la *eficiencia organizacional* del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria al año 2015; $r=86\%$
- **DIRECCIÓN.** - Positiva. Conforme el nivel de *gestión estratégica* aumenta, la *eficiencia organizacional* tiende a aumentar.
- **FUERZA.** - Lo determinamos a través del coeficiente de determinación R^2

$$R^2 = r^2 = (0,86)^2 = 76,51\%$$

Deducimos que el 76,51% de la variación en la *gestión estratégica* se explica por la *eficiencia organizacional*.

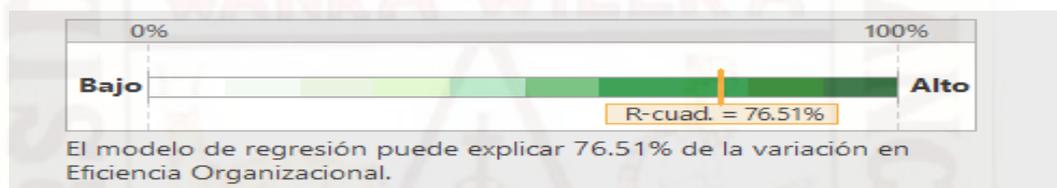


Figura 16. Porcentaje de la variación explicado por el modelo de correlación.

4.3.2. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Tabla 8. Estadísticas de la relación de las dimensiones de la *gestión estratégica* y la *eficiencia organizacional*.

Dimensiones de la Gestión Estratégica	Estadísticas de la relación con la eficiencia organizacional					
	r	n	Vc=t	Vt	p	Ho
Análisis Estratégico	84,5%	76	13,59	1,666	-	Rechazo
Formulación Estratégica	42,8%	76	4,07	1,666	-	Rechazo
Implementa. Estratégica	85,4%	76	14,12	1,666	-	Rechazo

Fuente: Base de datos.

I. VERIFICACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

El *análisis estratégico* como una dimensión de la *gestión estratégica* no incide positivamente la *eficiencia organizacional* del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

El *análisis estratégico* como una dimensión de la *gestión estratégica* incide positivamente la *eficiencia organizacional* del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria.

DISCUSIÓN

De la Tabla 8 podemos observar que la relación obtenida es $r=84,5\%$ además el valor calculado es $V_c= 13,59$ y el valor tabulado es $V_t=1,666$ de la cual deducimos que $V_c > V_t$ ($13,59 > 1,666$) que tienen asociado una probabilidad de P ($t > 13,59$) $= 0,0 < 5\%$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

El análisis estratégico como una dimensión de la gestión estratégica incide positivamente en la eficiencia organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria con un nivel de confianza del 95%.

II. VERIFICACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

La *formulación estratégica* como una dimensión de la *gestión estratégica* no incide positivamente en la *eficiencia organizacional* del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

La *formulación estratégica* como una dimensión de la *gestión estratégica* incide positivamente en la *eficiencia organizacional* del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria.

DISCUSIÓN

De la Tabla 8 podemos observar que la relación obtenida es $r=42,8\%$ además el valor calculado es $V_c= 4,07$ y el valor tabulado es $V_t=1,666$ de la cual deducimos que $V_c>V_t$ ($4,07>1,666$) que tienen asociado una probabilidad de P ($t>4,07$) $=0,0<5\%$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

La formulación estratégica como una dimensión de la gestión estratégica incide positivamente en la eficiencia organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria con un nivel de confianza del 95%.

III. VERIFICACIÓN DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (H₀):**

La implementación estratégica como una dimensión de la gestión estratégica no incide positivamente en la eficiencia organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria.

- **Hipótesis Alterna (H₁):**

La implementación estratégica como una dimensión de la gestión estratégica incide positivamente en la eficiencia organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria.

DISCUSIÓN

De la Tabla 8 podemos observar que la relación obtenida es $r=85,4\%$ además el valor calculado es $V_c= 14,12$ y el valor tabulado es $V_t=1,666$ de la cual deducimos que $V_c>V_t$ ($14,12>1,666$) que tienen asociado una probabilidad de P ($t>14,12$) $=0,0<5\%$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

La implementación estratégica como una dimensión de la gestión estratégica incide positivamente en la eficiencia organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria con un nivel de confianza del 95%.

4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo general de la investigación está orientado a determinar la relación entre la gestión estratégica y la eficiencia organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria al año 2015. A decir que *Kerlinger* (2002) en su diseño descriptivo correlacional se tienen que cuantificar la relación entre las variables; de esta manera los resultados de la investigación muestran que la intensidad de la relación entre las variables es 86% que de acuerdo a la Tabla 9 se tipifica como *correlación positiva fuerte*.

Tabla 9 . Intensidad de la correlación “r” de Pearson.

Correlación negativa perfecta:	-1
Correlación negativa muy fuerte:	-0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte:	-0,75 a -0,89
Correlación negativa media:	-0,50 a -0,74
Correlación negativa débil:	-0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil:	-0,10 a -0,24
No existe correlación alguna:	-0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil:	+0,10 a +0,24
Correlación positiva débil:	+0,25 a +0,49
Correlación positiva media:	+0,50 a +0,74
Correlación positiva fuerte:	+0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte:	+0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta:	+1

Fuente: Ritchel (2006).

Así pues, se da cumplimiento al primer objetivo de la investigación, además la estadística coeficiente de determinación es de 76,51% que nos da la fuerza de la relación entre las variables, es decir la proporción de variabilidad de la *eficiencia organizacional* que es explicada por la *gestión estratégica*.

Así mismo los resultados han evidenciado que el 5,3% de casos tienen la percepción que la *gestión estratégica* es bajo, el 34,2% la consideran medio y el 60,5% la consideran alto; en cuanto a la *eficiencia organizacional* los sujetos en

estudio consideran que el 2,6% es bajo, el 19,7% tiene un nivel medio y el 77,6% tiene un nivel alto.

Los resultados de la prueba de hipótesis muestran que la relación hallada del 86% es significativamente diferente de cero ($p=0,0$) al nivel de confianza del 95% además muestra que la relación es positiva o directamente proporcional.

En cuanto a la relación de la dimensión *análisis estratégico* y la *eficiencia organizacional*, el valor obtenido para dicha correlación es del 84,5% que se tipifica como *positiva fuerte*, que también ha resultado significativamente diferente de cero ($p=0,0$) y positiva.

Asimismo, la relación obtenida de la dimensión *formulación estratégica* y la *eficiencia organizacional*, el valor obtenido para dicha correlación es del 42,8% que se tipifica como *positiva débil*, que también ha resultado significativamente diferente de cero ($p=0,0$) y positiva.

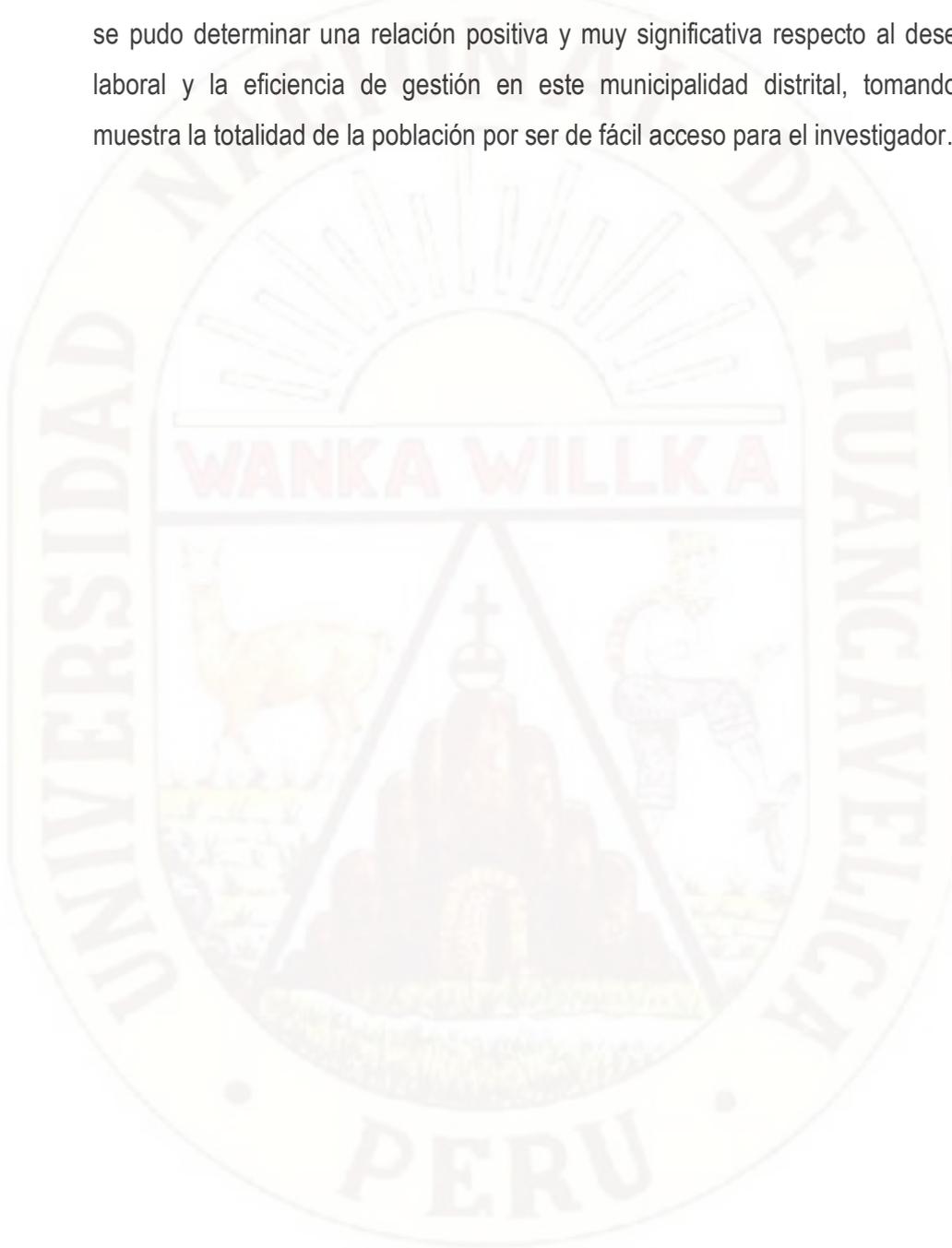
Asimismo, la relación obtenida de la dimensión *implementación estratégica* y la *eficiencia organizacional*, el valor obtenido para dicha correlación es del 85,4% que se tipifica como *positiva fuerte*, que también ha resultado significativamente diferente de cero ($p=0,0$) y positiva.

Los resultados obtenidos al confrontarlos con Aguilar (2010) establece que el proceso de la gestión estratégica, las políticas, estrategias y tácticas para administrar eficiente y económicamente los recursos humanos, materiales y financiero hasta alcanzar las metas, objetivos y misión de cada pliego presupuestario.

En referencia a Marcos (2010) presenta y 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 permite 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.

Con Catillo (2008) se pone en conocimiento y concluye que la reingeniería en los gobiernos locales permite optimizar la prestación de los servicios municipales en beneficio de los ciudadanos, racionalizando procesos integrando las diferentes áreas funcionales a través de los sistemas de información gerencial, estableciendo canales de comunicación con los vecinos.

Finalmente con Espinoza (2014) se resalta y tuvo como objetivo determinar la relación de la satisfacción laboral y la eficiencia de gestión del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Achonga, para lo cual se aplicó un cuestionario estructurado para conocer y evaluar la relación de las variables en estudio, en la cual se pudo determinar una relación positiva y muy significativa respecto al desempeño laboral y la eficiencia de gestión en este municipalidad distrital, tomando como muestra la totalidad de la población por ser de fácil acceso para el investigador.



CONCLUSIONES

1. Las evidencias han corroborado la presencia de una incidencia positiva y significativa entre la *gestión estratégica* y la *eficiencia organizacional* del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria al año 2015, la correlación identificada es del 86% que se tipifica como *correlación positiva fuerte*, la probabilidad asociada es $P(t > 14,498) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa. En el 5,3% de los casos la *gestión estratégica* es bajo, en el 34,2% es medio y en el 60,5% es alto; asimismo en lo referente a la *eficiencia organizacional*, el 2,6% de los casos es bajo, el 19,7% de los casos es medio y el 77,6% de casos es alto.
2. Se ha determinado la presencia de una incidencia positiva entre la dimensión *análisis estratégico* de la *gestión estratégica* y la *eficiencia organizacional* del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria al año 2015, la correlación identificada es del 84,5% que se tipifica como *correlación positiva fuerte*, la probabilidad asociada es $P(t > 13,59) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa. En el 11,8% de los casos la dimensión *análisis estratégico* de la *gestión estratégica* es bajo, el 35,5% es medio y el 52,6% es alto; el nivel alto prevalece.
3. Se ha determinado la presencia de una incidencia positiva entre la dimensión *formulación estratégica* de la *gestión estratégica* y la *eficiencia organizacional* del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria al año 2015, la correlación identificada es del 42,8% que se tipifica como *correlación positiva débil*, la probabilidad asociada es $P(t > 4,07) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa. En el 3,9% de los casos la dimensión *formulación estratégica* de la *gestión estratégica* es bajo, el 50% es medio y el 46,1% es alto; el nivel medio prevalece.
4. Se ha determinado la presencia de una incidencia positiva entre la dimensión *implementación estratégica* de la *gestión estratégica* y la *eficiencia organizacional* del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria al año 2015, la correlación identificada es del 85,4% que se tipifica como *correlación positiva fuerte*, la probabilidad asociada es $P(t > 14,12) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa. En el 5,3% de los casos la dimensión *implementación estratégica* de la *gestión estratégica* es bajo, el 18,4% es medio y el 76,4% es alto; el nivel alto prevalece.

RECOMENDACIONES

Para el cumplimiento de las metas y objetivos plantados en la municipalidad se deben de tomar en cuenta las siguientes sugerencias:

1. Crear estabilidad estructural, desarrollando condiciones para la estabilidad, dando a los empleados tiempo para conocerse y amoldarse. Así, es conveniente tolerar la ineficiencia iniciales de las nuevas contrataciones con la vista puesta en los resultados a largo plazo.
2. Evitar la contratación de trabajadores temporales cuando sea posible. Aunque los contratos de corta duración y sin garantías permiten ajustarse más rápidamente a las fluctuaciones de la demanda, esta práctica socava la acumulación del interés social.
3. No entrar en “la guerra por el talento”; ya que puede generar resultados decepcionantes. El contrato de funcionarios puede ser una mala solución si se hace a expensas de la estabilidad del equipo. La contratación de empleados centrales con talento es especialmente ventajosa cuando existe capital social en el núcleo de la organización, aunque estos beneficios pueden verse menguados por la presencia de lazos estables fuera de este núcleo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DAVID, Fred. (1996) *Administración Estratégica*. Fondo Editorial Ohio, México.
- DRUCKER, Peter. (1994) *Management Plan Books* and Heinemann, England.
- FARRO CUSTODIO, Francisco. (1997) *Planeamiento Estratégico*, Universidad de Lima, 1997.
- GOODSTEIN, Nolan, Pfeiffer (1998) *Planeación Estratégica Aplicada* México, DF: Compañía Editorial Continental, S.A.
- GOOSTEIN, Leonard D. (1997) *Planeación Estratégica Aplicada*, Mc Graw Hill, Inte4ramericana, Colombia.
- HILL, Charles. (1996) *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill, México.
- JAIME BARRETO, Heber. (2001) *Planeamiento Estratégico Sistémico*, Ed. San Marcos, Lima.
- JARILLO, J. (1992). "Dirección Estratégica". Serie Mc Graw Hill de Management. Segunda Edición. Interamericana de España S.A.
- KAST, F., ROSENZWEING. (1995) *Administración de las Organizaciones, un Enfoque de Sistemas*. Mc Graw Hill, México.
- KOONTZ, Harold; WEHRICH, 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.
- MAYO, Elton (1977) "Problemas sociales de una civilización industrial", Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires.
- MC TEER. Wilson. (1979) "El ámbito de la motivación (ambiental., fisiológica, mental y social)". Editorial El Manual Moderno S.A. (México).
- MENDEZ ALVAREZ, (1997) *Metodología de la Investigación, Guía para Elaborar Trabajos de Investigación*, McGraw-Hill, Colombia.

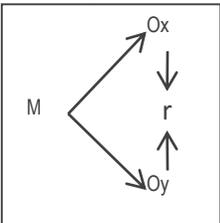
- NUTTIM, J. "Teoría de la motivación humana". Editorial Paidós
- PORTER, Michael. (1982) *Estrategia Competitiva*, CESCA, México.
- PORTER, Michel. (1995) *Ventaja Competitiva*, CESCA, México.
- RODRIGUEZ ARROYO, José. (1992) *Planeamiento Estratégico*, UNMSM, Lima.
- SERNA GOMEZ, Humberto. (1996) *Planeación y Gestión Estratégica*. LEGIS ED. Colombia.
- SHERMAN, A.W. Ur y Bohlander (1994) "Administración de Recursos Humanos", Grupo Editorial Iberoamérica, México DF.
- SMITH, WALTER. (1998) *Herramientas de Planeamiento Estratégico*. CINSEYT, Lima.
- SMITH, WALTER. (1999) *Planeamiento Estratégico*. CINSEYT, Lima.
- STEINER, George (1983/1996) *Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber* (21ª impresión p 145) Mexico, DF: Compañía Editorial Continental, S.A.
- STONER, James; FREEMAN, R. Edward y GILBERT Jr, Daniel R. (1996) "Administración" 6a. Edición. Editorial Pearson. México.
- TAFUR PORTILLA, Raúl. (1995) *La Tesis Universitaria*. Ed. Mantaro. Lima.

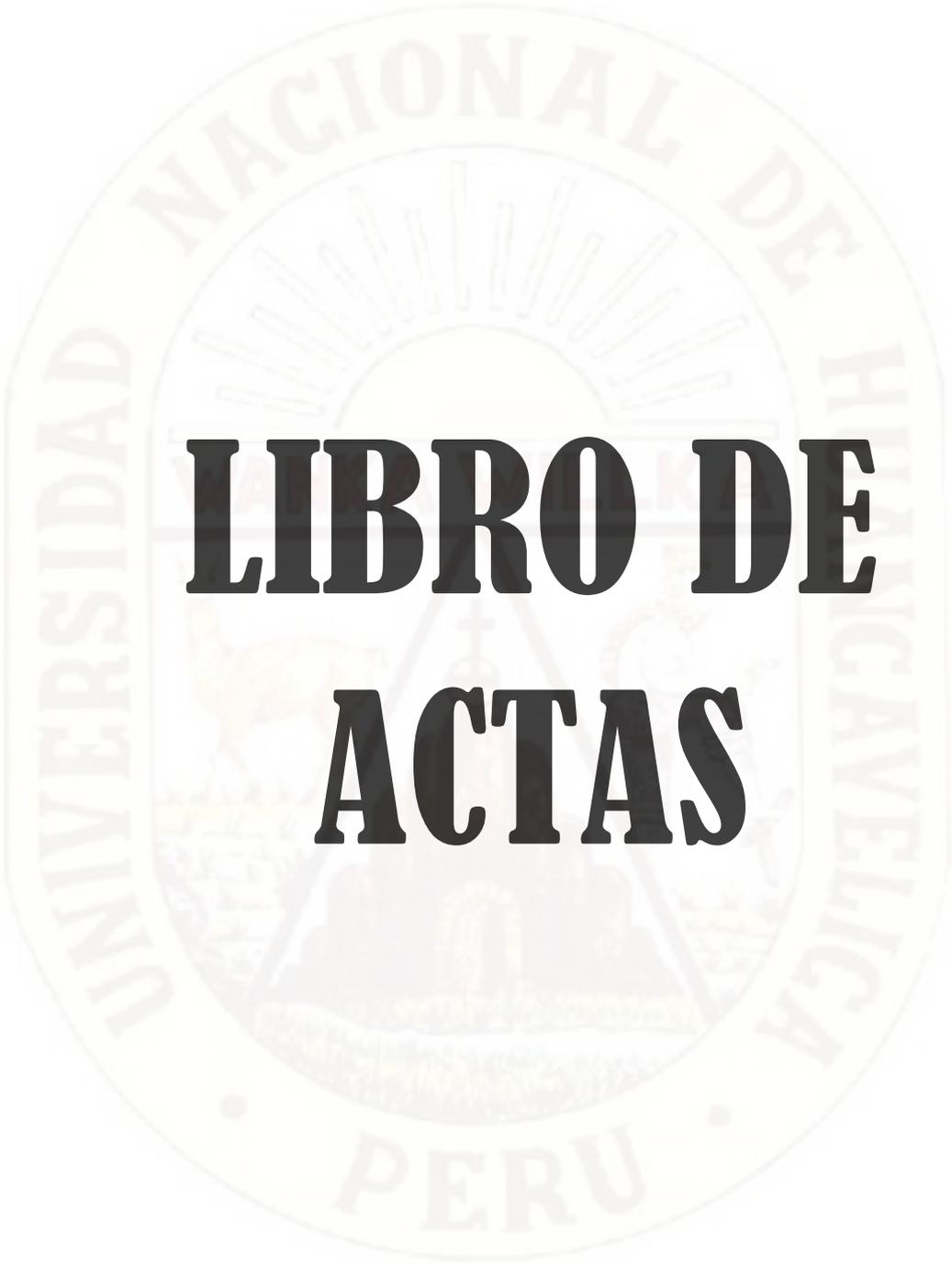


MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA

GESTIÓN ESTRATÉGICA Y LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACORIA - AÑO 2015

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>¿Cómo se relaciona la gestión estratégica y la eficiencia organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria al año 2015?</p> <p>Problemas Específicos: ¿Cuál es la relación de la gestión estratégica en su dimensión análisis estratégico y la eficiencia organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria? ¿Cuál es la relación de la gestión estratégica en su dimensión formulación estratégica y la eficiencia organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria? ¿Cuál es la relación de la gestión estratégica en su dimensión implementación estratégica y la eficiencia organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria?</p>	<p>Determinar la relación de la gestión estratégica y la eficiencia organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria al año 2015.</p> <p>Objetivos Específicos: Conocer la relación de la gestión estratégica en su dimensión análisis estratégico y la eficiencia organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria. Conocer la relación de la gestión estratégica en su dimensión formulación estratégica y la eficiencia organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria. Conocer la relación de la gestión estratégica en su dimensión implementación estratégica y la eficiencia organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria.</p>	<p>La gestión estratégica incide positivamente en la eficiencia organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria al año 2015.</p> <p>Hipótesis Específicas: El análisis estratégico como una dimensión de la gestión estratégica incide positivamente en la eficiencia organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria. La formulación estratégica como una dimensión de la gestión estratégica incide positivamente en la eficiencia organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria. La implementación estratégica como una dimensión de la gestión estratégica incide positivamente en la eficiencia organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria.</p>	<p><u>Variable Independiente</u></p> <p>Gestión Estratégica</p> <p><u>Variable Dependiente</u></p> <p>Eficiencia Organizacional</p>	<p>Análisis Estratégico</p> <p>Formulación Estratégica</p> <p>Implementación Estratégica</p> <p>Trabajo en Equipo</p> <p>Toma de Decisiones</p> <p>Satisfacción Laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visión • Misión • Valores • Foda • Objetivos • Estrategias • Tácticas • Acciones • Ejecución del cronograma • Asignación de recursos • Regular los fondos • Comunicación • Empatía • Liderazgo • Satisfacción • Recompensas • Incentivos 	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según su finalidad: Investigación aplicada. • Según el Carácter: Investigación cuantitativa. <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN: Descriptivo Correlacional</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: No experimental, transversal, correlacional.</p>  <p>"M" = muestra "Ox" = observación de la variable Gestión Estratégica "Oy" = observación de la variable Eficiencia Organizacional. "r" = relación entre las variables.</p> <p>POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Población y Muestra: 130 administrativos. • Muestreo: No probabilístico <p>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TÉCNICA: Encuesta. • INSTRUMENTO: Cuestionario de preguntas. <p>PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estadística descriptiva. - Estadística Inferencial.

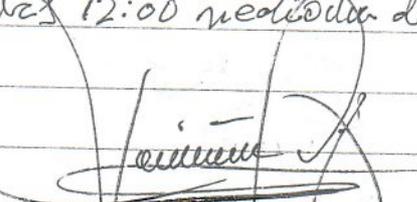


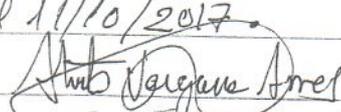
LIBRO DE ACTAS

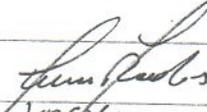


Acta de sustentación de tesis

A los once días del mes de Octubre del 2017, siendo las 10. HRS, en los ambientes del Aula Magna de la facultad de ciencias empresariales. Se reunen los miembros del jurado evaluador, según la resolución N° 0478-2017-FCE-R-UNH; de fecha 27/06/2017. para la sustentación de la tesis titulada "GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EFICIENCIA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRICTAL DE ACORIA AÑO-2015". Cuyo jurado está constituida de la siguiente manera: Dr. Wilfredo Fernando Yupanqui Villanueva (presidente), Mg. ALBERTO VERGARA ANES (Secretario); ECO. JUAN WILLIAM ROSAS AFEJOS (Vocal) y Lic. Adm. DANIEL QUISPE VIDALÓN (suplente). La referida tesis fue presentado por la Bachiller YOVANDI MUÑOZ JURADO para obtener el título de Licenciado en administración y la resolución 724-2017-FCE-R-UNH; programa la fecha, hora y lugar de sustentación de la tesis mencionada anteriormente. Acto seguido, se dio inicio a la sustentación por el cual, se dio lectura a las resoluciones correspondientes por parte del secretario del jurado y se dio 30 minutos a la señorita sustentante. A su término, se procedió con la segunda parte, con la ronda de preguntas por parte del jurado. Culminado esto se invitó a los asistentes y a la sustentante a abandonar la sala para que el jurado pueda deliberar el Resultado final; siendo el Resultado: Aprobado por unanimidad. En señal de conformidad firmaron los jurados y la sustentante al pie del presente a las 12:00 mediodía del 11/10/2017.


PRESIDENTE


Secretario


Vocal


20191101