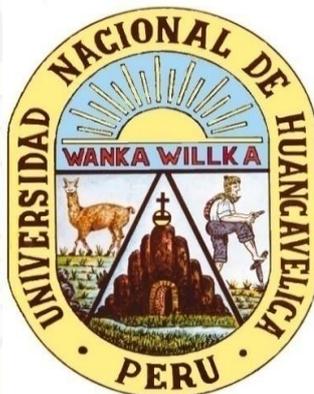


UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA



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

TESIS

**LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
TECNOLÓGICO PÚBLICO DE HUANCAMELICA (IESTP), AÑO 2015**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA INSTITUCIONES PÚBLICAS**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR: Bachiller Ruth Karina Ramos Esteban

Bachiller Liliana Rojas Riveros

HUANCAMELICA – 2018

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

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 03 DÍAS DEL MES DE Septiembre DEL AÑO 2018, A HORAS 10:00 am, SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Lic. Adm. Hector Quincho Zevallos

SECRETARIO: Mg. Fredy Rivera Trucios

VOCAL: Dr. Wilfredo Fernando Yupanqui Villanueva

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 0657-2017-FCE-R-UNH; DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO:

"La Planeación Estratégica y la Gestión organizacional del Personal Administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica (I.E.S.T.P.) año 2015"

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

BACHILLER (S): Rojas Riveros Liliana

Ramos Esteban Ruth Karina

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: Rojas Riveros Liliana

PRESIDENTE: DESAPROBADO

SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR MAYORÍA

BACHILLER: Ramos Esteban Ruth Karina

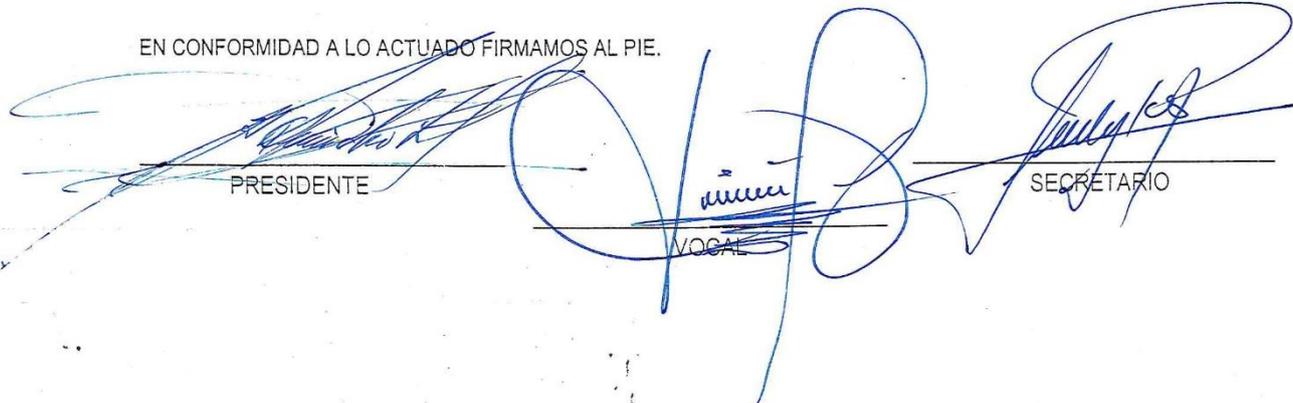
PRESIDENTE: DESAPROBADO

SECRETARIO: APROBADO

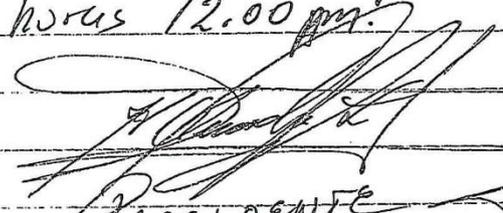
VOCAL: APROBADO

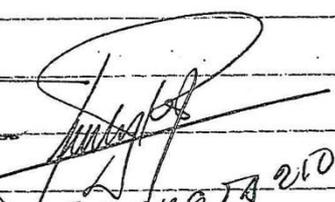
RESULTADO FINAL: APROBADO POR MAYORÍA

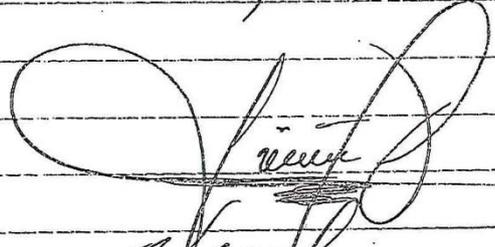
EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.


PRESIDENTE
SECRETARIO
VOCAL

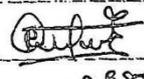
Acta de Sustentación de tesis. - 03-09-2018
Reunidos en los ambientes del Aula Magna de la Facultad de
Ciencias Empresariales siendo ahora 10:00 am el día 03 de septiembre
del año 2018, los miembros del Jurado Evaluador, al amparo de la
Resolución N° 657-2017-FCE-R-UNH que ratifica a los Sres
Jurados para la revisión del Informe final de la Tesis titulado "LA
PLANIFICACION ESTRATEGICA Y LA GESTION ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMN
ISTRATIVO EN EL INSTITUTO DE EDUCACION SUPERIOR PEDAGOGICO PUBLICO DE
HUANCAYENCA (IBSTP), AÑO 2015", presentado por los Bachilleres RAMOS
ESTEBAN RUTH KARINA, y ROTAS RIVEROS LILIANA, para optar el título profesional
de licenciado en Administración, los miembros de jurados ratificado son: Lic.
Adm. Hector Quincho Zavallos - Presidente, Mg. Fredy Rivera Trillos - Secretario,
Dr. Wilfredo Fernando Yupanqui Villanueva - Vocal, con la finalidad de evaluar
la sustentación de tesis en mérito a la Resolución N° 570-2018-FCE-R-UNH,
habiéndose programado la fecha de sustentación para el día 03-09-2018 a
horas 10:00 am. Dando por iniciado la sustentación con la apertura por el
Presidente, cumpliéndose con dar lectura de las Resoluciones por el secretario,
para lo cual se le otorga un tiempo de 40 minutos para la sustentación
correspondiente, concluida la primera parte, se pasa a la segunda etapa
de preguntas por parte de los señores jurados, culminándose las preguntas, el
Sr. Presidente invita a los sustentantes y al público en general a abandonar
el recinto para la deliberación de parte de los Sres. Jurados, llegando a la
conclusión final de: APROBADO POR MAYORIA, en señal
de conformidad firmamos al pie de la mismas, siendo a
horas 12:00 pm.

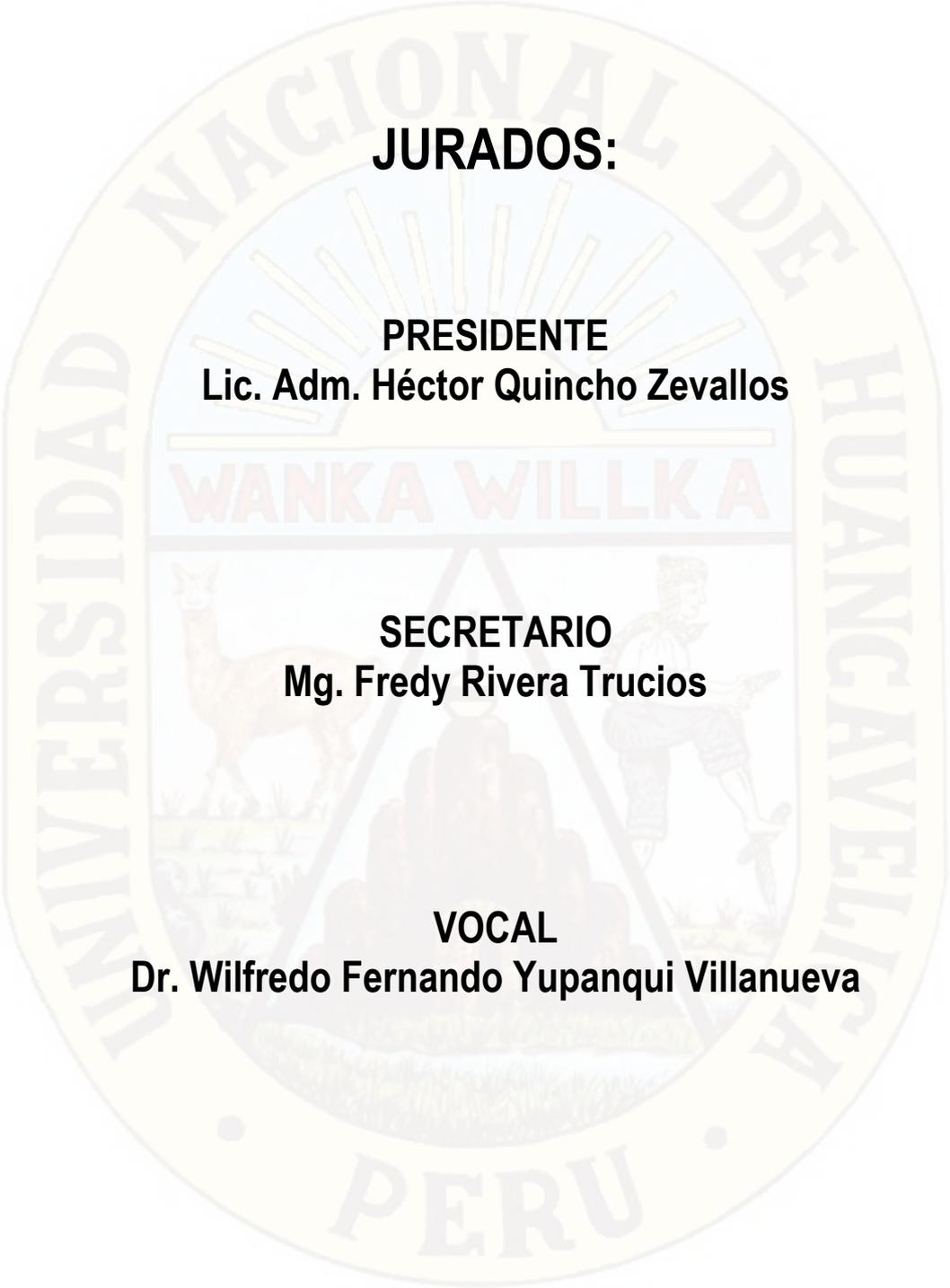

PRESIDENTE


SECRETARIO


Vocal


ROTAS RIVEROS LILIANA


RAMOS ESTEBAN
RUTH KARINA



JURADOS:

PRESIDENTE

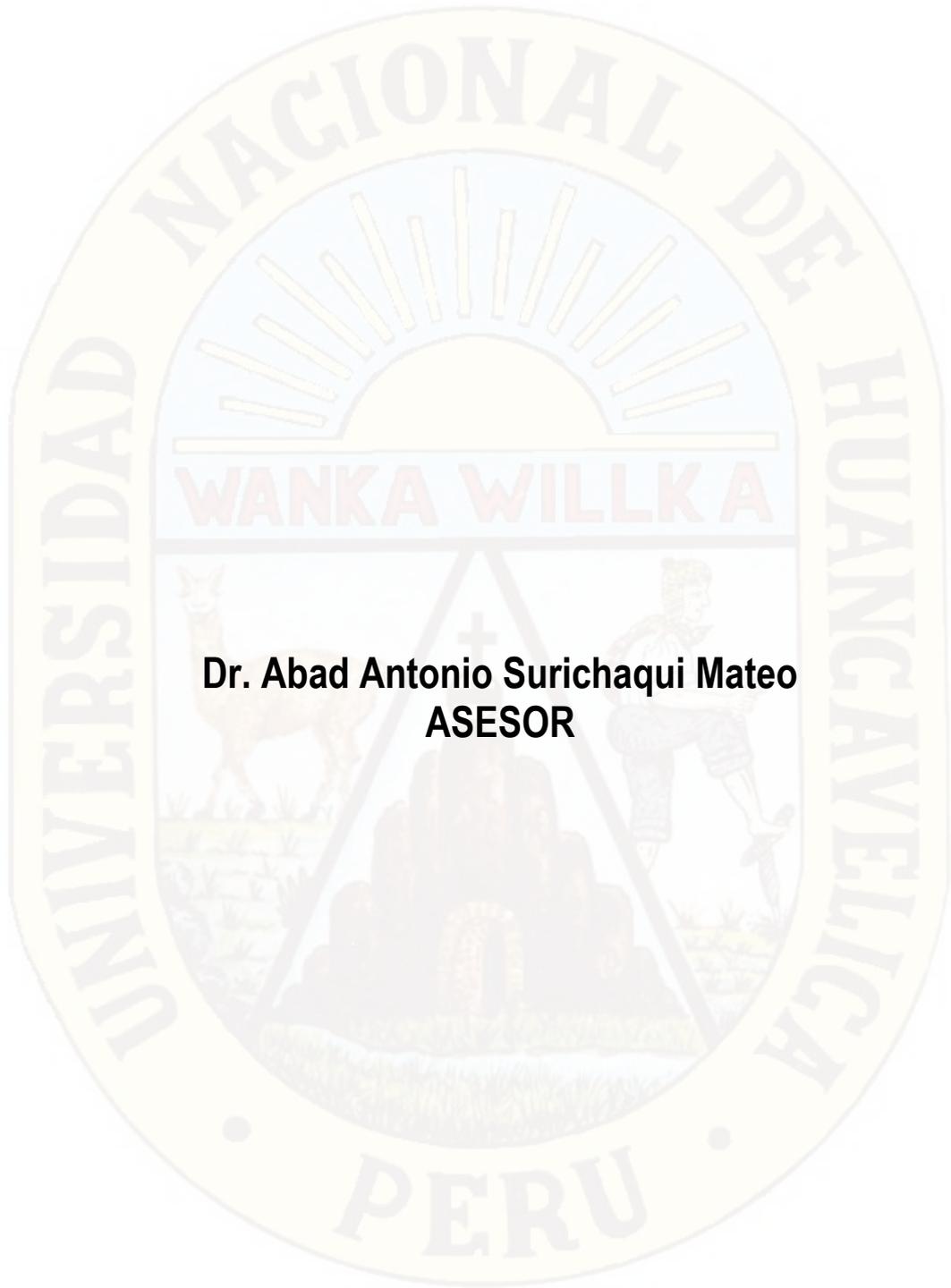
Lic. Adm. Héctor Quincho Zevallos

SECRETARIO

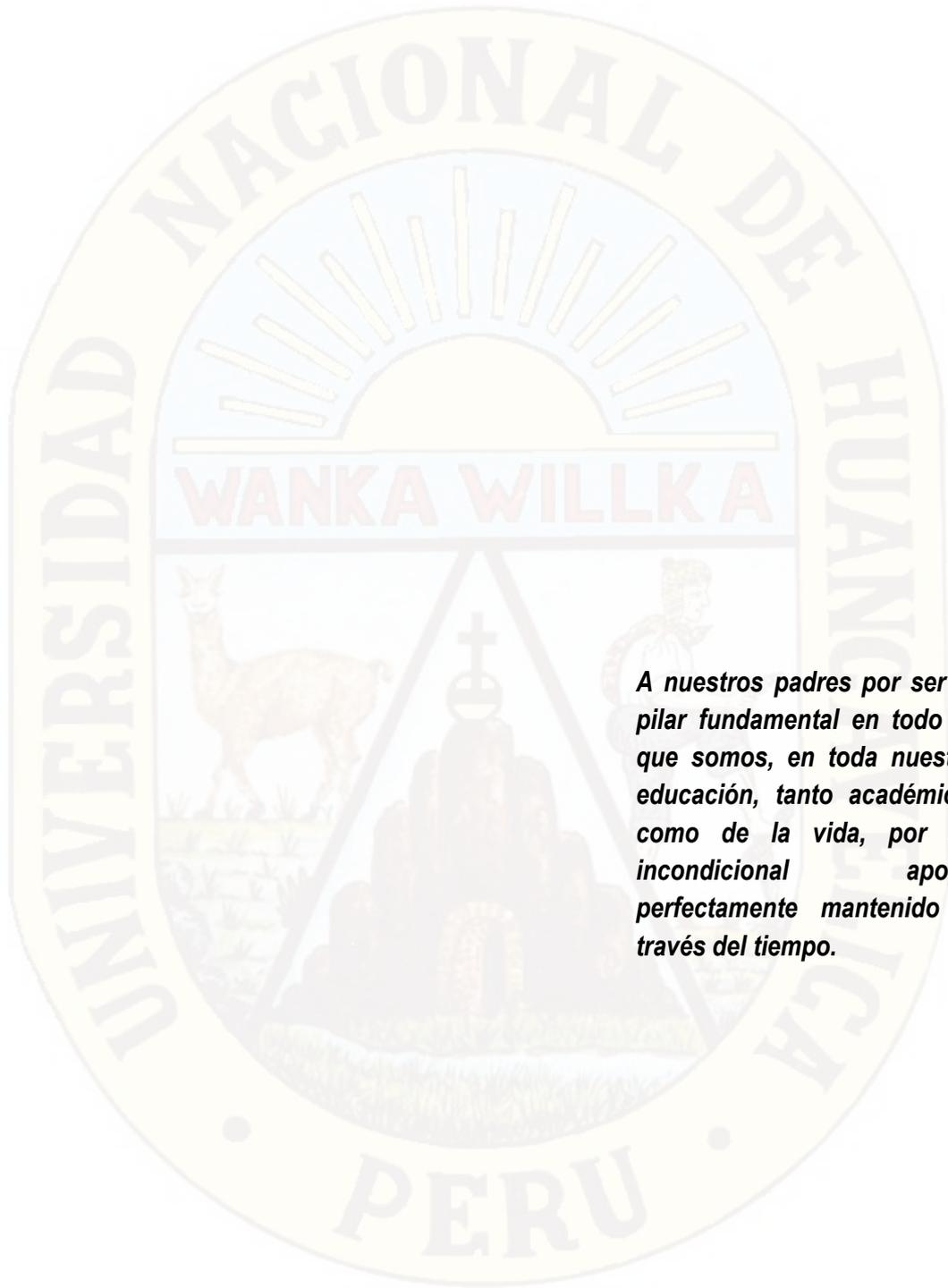
Mg. Fredy Rivera Trucios

VOCAL

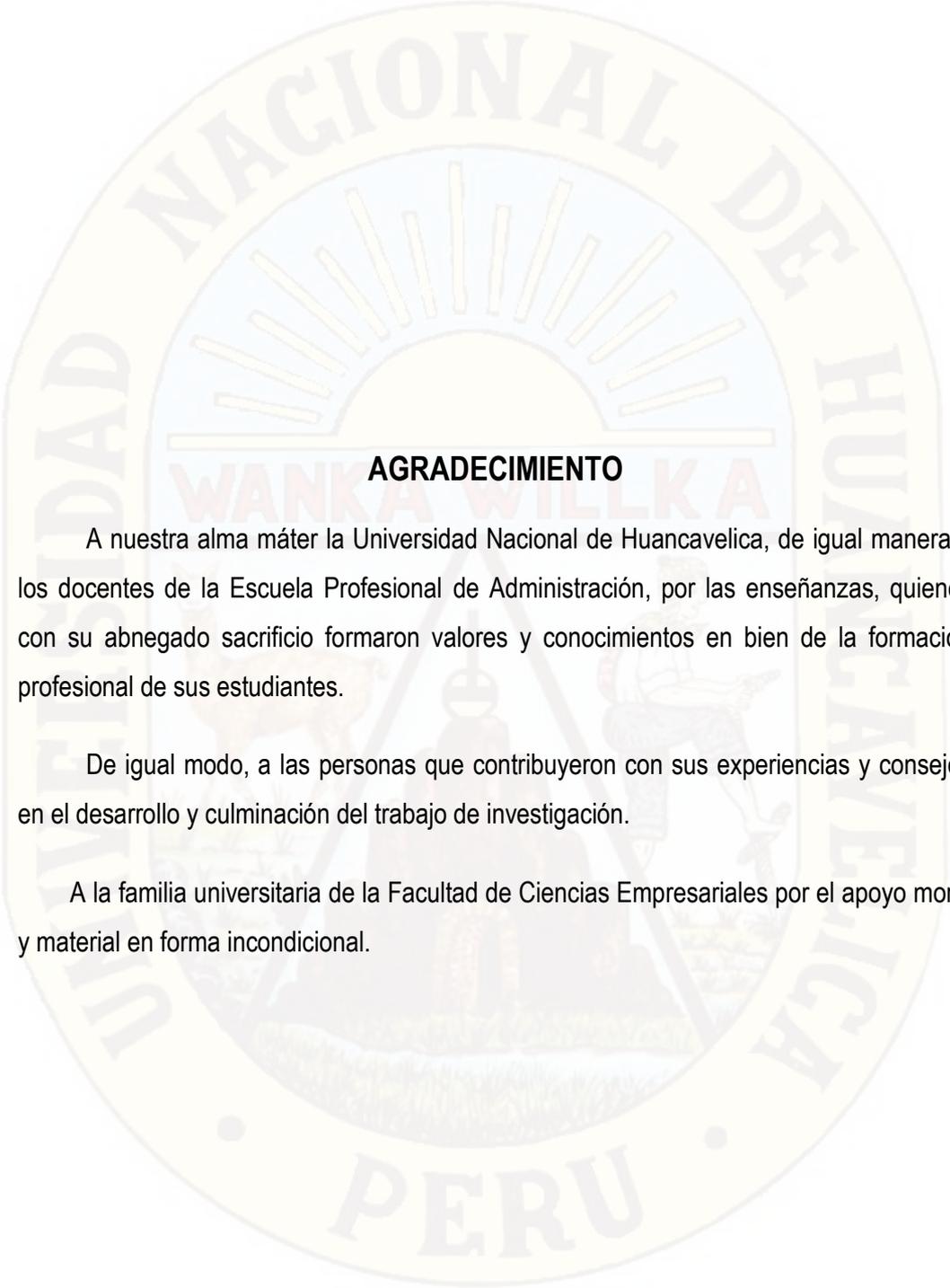
Dr. Wilfredo Fernando Yupanqui Villanueva



Dr. Abad Antonio Surichaqui Mateo
ASESOR



A nuestros padres por ser el pilar fundamental en todo lo que somos, en toda nuestra educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.



AGRADECIMIENTO

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

De igual modo, 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 el apoyo moral y material en forma incondicional.

ÍNDICE

Pág.

PORTADA

ÍNDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.2.1. Problema General	16
1.2.2. Problemas Específicos.....	16
1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	16
1.3.1. Objetivo General	16
1.3.2. Objetivos Específicos.....	17
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	17

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO.....	18
2.2. BASES TEÓRICAS.....	21
2.2.1. Planeación Estratégica	21
2.2.1.1. Planeación	22
2.2.1.2. Estrategia	25
2.2.1.3. Concepto de planeación estratégica.....	29
2.2.1.4. Lo que no es planeación estratégica	31
2.2.1.5. Por qué algunas empresas no realizan una planeación estratégica	32
2.2.1.6. Por que qué hacer planeación estratégica	34
2.2.1.7. Obstáculos de la planeación estratégica	35
2.2.1.8. Modelo completo de la planeación estratégica	36
2.2.1.9. Planificación para Planear	46
2.2.1.10.Etapas de un Plan Estratégico.....	47

2.2.1.11. Planificación Estratégica en el Sector Público	50
2.2.2. Gestión Organizacional	51
2.2.2.1. La gestión de una organización vista como acción y proceso	54
2.2.2.2. Administración	55
2.2.2.3. La Planeación	61
2.2.2.4. La Organización	62
2.2.2.5. La Dirección	63
2.2.2.6. El Control	64
2.2.2.7. Toma de decisiones	65
2.2.2.8. Trabajo en equipo	70
2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS	79
2.3.1. Hipótesis General	79
2.3.2. Hipótesis Específicas	79
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	80
2.5. VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO	83
2.5.1. Variable Independiente:	83
2.5.2. Variable Dependiente	83
2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	84
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO	86
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	86
3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN	87
3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	87
3.4.1. Método General	87
3.4.2. Métodos Específicos	87
3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	88
3.6. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	88
3.6.1. Población y Muestra	88
3.6.2. Muestreo	89
3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	89

3.8.	PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	89
3.9.	TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	90
CAPÍTULO IV		
RESULTADOS		
4.1.	RESULTADOS A NIVEL DESCRIPTIVO.....	93
4.1.1.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	93
4.1.2.	GESTIÓN ORGANIZACIONAL	98
4.2.	RESULTADOS A NIVEL INFERENCIAL	101
4.2.1.	DISTRIBUCIÓN NORMAL DE LAS PUNTUACIONES	101
4.2.2.	INTERVALOS DE CONFIANZA.....	103
4.2.3.	DETERMINACIÓN DE LA RELACIÓN DE LAS VARIABLES	104
4.3.	VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS	108
4.3.1.	VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL	108
4.3.2.	VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	111
4.4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	114
CONCLUSIONES		
RECOMENDACIONES		
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		
ANEXOS		

RESUMEN

En la investigación se estableció como objetivo conocer la relación de la planeación estratégica y la gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica, año 2015; cuyo desarrollo y resultados conllevaron a un estudio factible, desarrollado bajo los parámetros de una investigación de tipo aplicada, para la recolección de información se empleó la técnica de la encuesta, el cual presentó un cuestionario estructurado con preguntas abiertas de 24 ítems en cada variable de estudio, el cual fue aplicado al personal administrativo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica.

El instrumento se estructuró para conocer y analizar la relación de las variables en estudio: planeación estratégica y la gestión organizacional, diseñado bajo una escala de valoración de: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre. La población y muestra está determinada por 50 personas que desempeñan labores administrativas en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica.

Los resultados de la prueba de hipótesis muestran que la relación hallada del 89% es significativamente diferente de cero ($p=0,0$) al nivel de confianza del 95% demostrando así que la relación es positiva o directamente proporcional.

Así mismo, los resultados han evidenciado que el 46,0% de casos tienen la percepción que la planeación estratégica es medio y el 54% la consideran alto; en cuanto a la gestión organizacional los sujetos en estudio consideran que el 86,0% tienen un nivel favorable y el 14,0% demuestran un nivel muy favorable.

Palabras clave: Planeación estratégica, gestión organizacional, formulación, implementación, evaluación.

ABSTRACT

The objective of the research was to determine the relationship between strategic planning and organizational management of administrative staff at the Institute of Higher Technological Public Education of Huancavelica, 2015; whose development and results led to a feasible study, developed under the parameters of an applied type of research, for the collection of information the survey technique was used, which presented a structured questionnaire with open questions of 24 items in each variable of study, which was applied to the administrative staff of the Institute of Higher Technological Public Education of Huancavelica.

The instrument was structured to know and analyze the relationship of the variables under study: strategic planning and organizational management, designed under a rating scale of: never, almost never, sometimes, almost always and always. The population and sample is determined by 50 people who perform administrative tasks in the Institute of Higher Technological Public Education of Huancavelica.

The results of the hypothesis test show that the found ratio of 89% is significantly different from zero ($p = 0.0$) at the 95% confidence level, demonstrating that the relationship is positive or directly proportional.

Likewise, the results have shown that 46.0% of cases have the perception that strategic planning is medium and 54% consider it high; In terms of organizational management, the subjects under study consider that 86.0% have a favorable level and 14.0% show a very favorable level.

Keywords: Strategic planning, organizational management, formulation, implementation, evaluation.

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica proporciona beneficios a todas las organizaciones, independientemente de su tamaño o experiencia. Para que las entidades puedan aprovechar al máximo sus oportunidades, necesitan una dirección apropiada que se apoye en una planificación estratégica eficaz que les permita “definir con precisión objetivos y políticas, conduzca a una mejor coordinación de esfuerzo, y proporcione cifras más fáciles de controlar” (Kotler y Armstrong, 2002: 35). Por tanto, apuntar que planificar en un entorno cambiante como el actual no es útil es un argumento radicalmente erróneo.

De hecho, “el plan estratégico implica una adaptación de la organización a las oportunidades de un entorno en permanente cambio” y se trata, entonces, del “proceso de desarrollo de un ajuste estratégico entre los objetivos de la organización y su entorno cambiante” (Kotler e Armstrong, 2002: 35). Miguel Santesmases señala que la planificación estratégica “no consiste en planificar el futuro, sino las acciones actuales, teniendo en cuenta cómo afectan al futuro; no es previsión de ventas a largo plazo, sino un proceso de toma de decisiones en el presente, contemplando los cambios esperados en el entorno” (1995: 643).

Peter F. Drucker proporciona un matiz más: la planificación estratégica es un medio para evaluar el riesgo (1975: 85-89). La planificación estratégica trata de mantener la organización adaptada de forma óptima y continua a sus mejores oportunidades, analizando los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos que le confieren una ventaja frente a la competencia (Kotler, 1988: 33-35). Con una planificación estratégica adecuada, la organización podrá aprovechar de manera efectiva las oportunidades que identifique o se le presenten, y utilizar los recursos internos de los que disponga.

José Luis Belío y Ana Sainz Andrés (2007) concluyen que, hablando en términos académicos, el plan estratégico resulta de un proceso sistemático en el que participan todas las áreas de la empresa u organización y que compara las oportunidades del entorno con las capacidades propias para deducir los caminos a seguir y los objetivos a

alcanzar. Esta concepción involucra a muchas personas dentro de la organización y, precisamente por este motivo, las conclusiones pueden resultar controvertidas.

Sin embargo, el mundo organizacional cada día es más consciente de la utilidad del pensamiento estratégico y, por ello, se ha ido abriendo paso como herramienta de gestión en un procedimiento en el que las ideas y los propósitos de los directivos acerca de la organización se concretan en documentos sencillos, elaborados en pequeños grupos normalmente en el seno de la alta dirección. Este tipo de prácticas se engloban bajo la denominación de establecimiento de la estrategia de la organización. La investigación se estructuró de la siguiente manera:

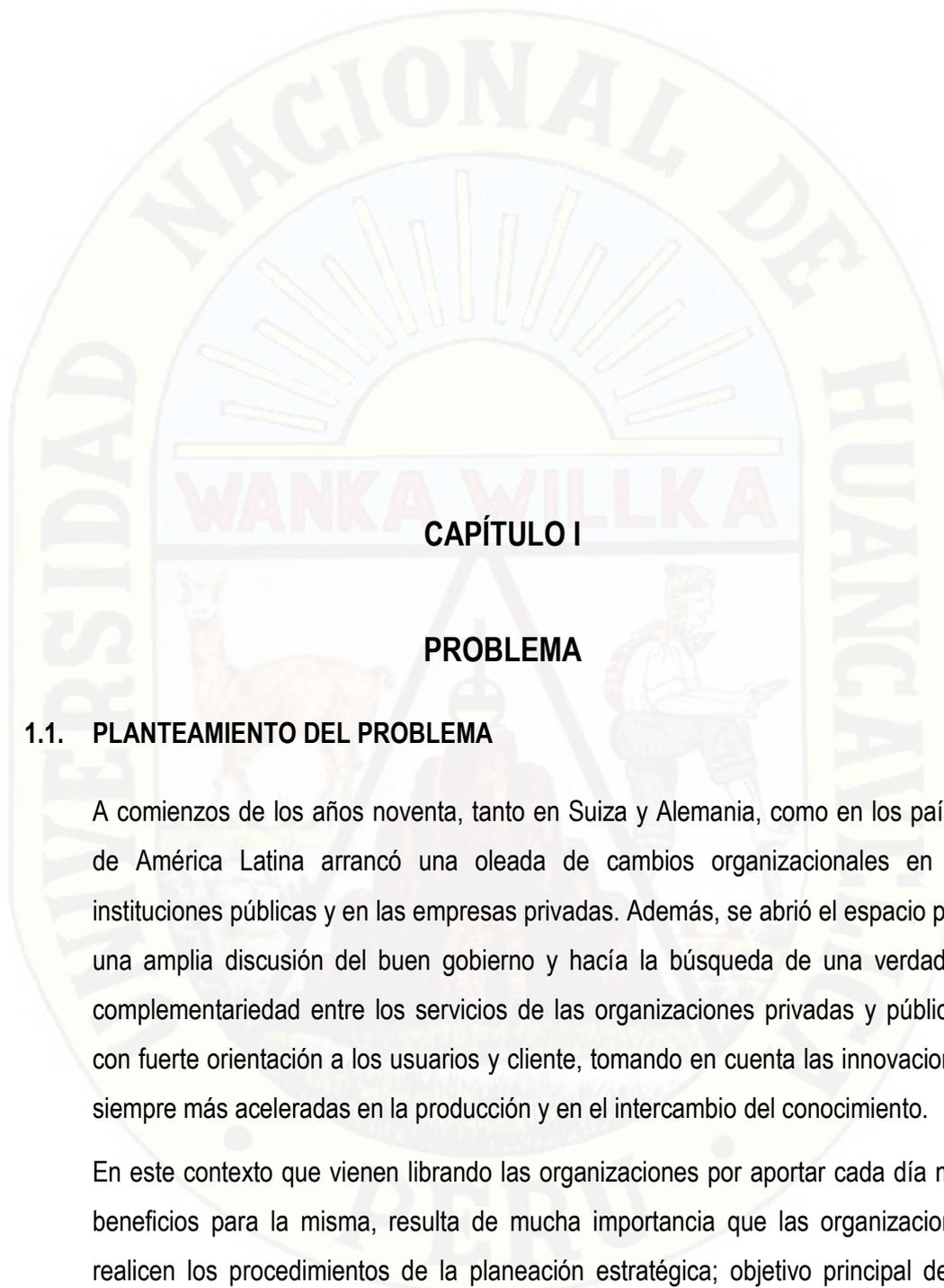
Capítulo Primero. Planteamiento del problema, el análisis ha permitido analizar y conocer si el planeamiento estratégico se relaciona con la gestión organizacional en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica.

Capítulo Segundo. Comprende el marco teórico, el cual se considera la parte sustantiva de la investigación, a través de ello se ha realizado los fundamentos teórico-científico del estudio, para encontrar paradigmas que permiten explicar la relación del planeamiento estratégico en la gestión organizacional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica.

Capítulo Tercero. Comprende la parte metodológica, en la cual se plasma los métodos empleados y técnicas empleadas; el cuestionario de preguntas estructuradas, aplicados a la población y muestra en un ámbito de observación y su contexto de estudio, consignando cifras cuantitativas de la población objetivo. Se empleó estrategias para la obtención de información durante el trabajo de campo con la aplicación del cuestionario de la encuesta. El procesamiento informático y análisis de datos, la organización, clasificación, codificación y tabulación de la información permitieron obtener datos importantes sobre el objeto de estudio.

Capítulo Cuarto. Resultados obtenidos, al término de la investigación se determinó la relación existente entre las variables en estudio; por lo que se debe de analizar los resultados y así proponer ciertos procesos a implementar con el planeamiento estratégico en beneficio de una mejor gestión organizacional. Finalmente, se llega a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Las Autoras.



CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A comienzos de los años noventa, tanto en Suiza y Alemania, como en los países de América Latina arrancó una oleada de cambios organizacionales en las instituciones públicas y en las empresas privadas. Además, se abrió el espacio para una amplia discusión del buen gobierno y hacia la búsqueda de una verdadera complementariedad entre los servicios de las organizaciones privadas y públicas, con fuerte orientación a los usuarios y cliente, tomando en cuenta las innovaciones siempre más aceleradas en la producción y en el intercambio del conocimiento.

En este contexto que vienen librando las organizaciones por aportar cada día más beneficios para la misma, resulta de mucha importancia que las organizaciones realicen los procedimientos de la planeación estratégica; objetivo principal de la investigación, ya que a través de ello se podrá explicar de manera general y práctica la planeación estratégica, con el fin de entender que es un método y procedimiento para lograr una buena gestión organizacional y por ende una adecuada toma de las decisiones, por lo que la sistematización de los procesos de gestión es clara y específica en cada una de ellas.

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las organizaciones importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas, está siguiendo este modelo.

Como resultado de esta experiencia se ha producido un gran acervo de conocimiento sobre el tema. La idea de que todo directivo debería tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de la planeación estratégica se basa en un número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito en las organizaciones. La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización.

Además, a excepción de algunas organizaciones, cualquier entidad que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable. Algunos directores tienen conceptos muy distorsionados de ésta y rechazan la idea de intentar aplicarla; otros están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin beneficio, y algunos más ignoran las potencialidades del proceso para ellos como para sus instituciones.

Existen quienes tienen cierto conocimiento, aunque no lo suficiente para convencerse que debería utilizarla. Este trabajo pretende proporcionarles a todas estas personas un entendimiento razonable claro, concreto, pragmático y completo de la planeación estratégica en sí, de cómo organizar su realización y de cómo implantarla. En ese sentido, con la investigación se pretende proponer la implementación de un plan estratégico que pueda guiar la gestión institucional en el personal administrativo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica, ya que el planeamiento tradicional no ha logrado la solución de ciertos problemas a lo largo de los últimos años.

Por lo expuesto, las organizaciones deben precisar funciones en el control de cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones, detectar omisiones en el cargo desempeñado y optimizar los procesos administrativos, con instrumentos que contribuyan a detectar fallas en los procesos administrativos y la optimización de los mismos, lo cual permite la satisfacción de las necesidades y expectativas al desarrollar actividades asignadas para el talento humano, a la vez que ayudan a obtener el rendimiento real en las actividades realizadas por parte del recurso humano para lograr el éxito.

Además muestra los requerimientos organizativos y conductuales que se han especificado en cada caso, la productividad del empleado, la satisfacción con la labor llevada a cabo diariamente en su puesto de trabajo. Por ello las organizaciones requieren del apoyo de instrumentos administrativos donde se describen los procedimientos y actividades desempeñadas en el trabajo diario, pues con frecuencia las organizaciones se ven en la situación de absoluto desconocimiento del trabajo llevado a cabo por los empleados; esta es una razón por la cual, los manuales de cargos dentro de una institución tienen una gran importancia como herramientas para el manejo y planificación de los recursos organizacionales.

De la acotación se induce que a través de la planeación estratégica los procedimientos administrativos, las organizaciones asignan y utilizan sus recursos para alcanzar objetivos organizacionales, ayudados por determinadas estrategias. Así mismo permiten a los empleados desempeñar determinados cargos con excelencia, describir las actividades en todos los niveles jerárquicos, propiciar la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

Este procedimiento está llamado a establecer los requisitos y principales pasos para la gestión integrada, basada en la planeación estratégica, un sistema de competencias laborales, la elaboración de los perfiles de competencias laborales por cada puesto de trabajo y la posterior certificación de las mismas en los empleados; es importante destacar que se deben establecer mecanismos de

gestión administrativa para la utilización óptima de los recursos, a fin de garantizar el buen funcionamiento de la institución educativa superior tecnológica.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿Cómo se relaciona la planeación estratégica y la gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica, año 2015?

1.2.2. Problemas Específicos

¿De qué manera se relaciona la planeación estratégica en su dimensión formulación y el proceso administrativo para una adecuada gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica?

¿De qué manera se relaciona la planeación estratégica en su dimensión implementación y la toma de decisiones para una adecuada gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica?

¿De qué manera se relaciona la planeación estratégica en su dimensión evaluación y el trabajo en equipo para una adecuada gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica?

1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Conocer la relación de la planeación estratégica y la gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica, año 2015.

1.3.2. Objetivos Específicos

Determinar la relación de la planeación estratégica en su dimensión formulación y el proceso administrativo para una adecuada gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica.

Determinar la relación de la planeación estratégica en su dimensión implementación y la toma de decisiones para una adecuada gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica.

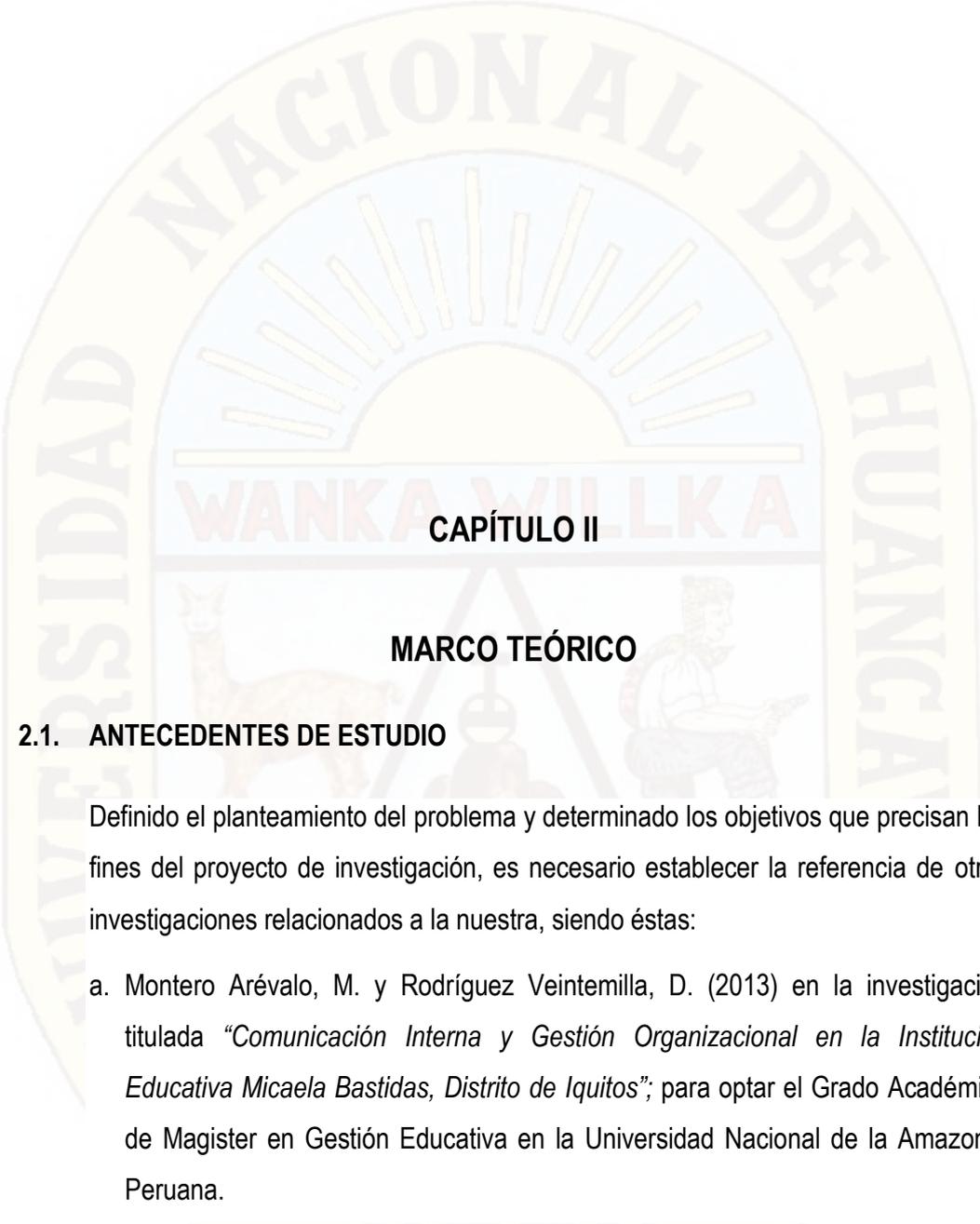
Determinar la relación de la planeación estratégica en su dimensión evaluación y el trabajo en equipo para una adecuada gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo con los objetivos planteados en la investigación, consideramos que los resultados obtenidos en el estudio contribuyen a entender que la implementación de la planeación estratégica beneficia en una adecuada gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica al año 2015.

De igual modo, la tendencia de la administración en todos los sectores se orienta hacia una gestión eficiente y dinámica, la cual requiere de un gestor acorde al ámbito contextual, con miras a la formulación de la misión institucional, que a su vez fija las líneas para la visión y la prospectiva de programas.

En tal sentido, los resultados de la investigación sirven de modelo a las instituciones con características similares, donde se requiera de la implementación de un plan estratégico que permita la optimización de los procesos y la gestión eficiente de las actividades de la institución.

The logo of the Universidad Nacional de Huancayo is a large, semi-circular emblem. It features a central sun with rays, a banner with the text 'WANKA WILKA', and a figure of a person sitting. The words 'UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAYO' are written around the perimeter of the emblem.

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 la nuestra, siendo éstas:

- a. Montero Arévalo, M. y Rodríguez Veintemilla, D. (2013) en la investigación titulada *“Comunicación Interna y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas, Distrito de Iquitos”*; para optar el Grado Académico de Magister en Gestión Educativa en la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.

La investigación tuvo como objetivo: establecer la relación entre la comunicación interna y la gestión organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas. La investigación según el alcance fue de tipo correlacional porque buscó establecer la asociación entre las variables: comunicación interna y gestión organizacional, es decir de qué forma provoca una variable a la otra. La población objetivo del estudio estuvo conformada por la totalidad del personal directivo, Docentes, administrativos de la Institución Educativa Primaria

Secundaria de Menores N°601050 “Micaela Bastidas”, ubicada en el Distrito de Iquitos, que hacen un total de 56 (31 entrevistados para gestión organizacional) y (25 entrevistados para comunicación interna). La selección de la muestra se hizo en forma no aleatoria por conveniencia. La técnica que se empleó en la recolección de datos fue: Encuesta, para ambas variables. El instrumento de recolección de datos fue: El cuestionario para ambas variables, los que fueron sometidos a prueba de validez y confiabilidad antes de su aplicación, obteniendo 88.10% de validez y 83.5% de confiabilidad.

Los resultados indican que la Comunicación Interna en la Gestión Organizacional de 56 (100%) del Personal Directivo, Docentes, administrativos de la Institución Educativa Primaria Secundaria de Menores N° 601050 “Micaela Bastidas”, del Distrito de Iquitos durante el año 2013 están de acuerdo con 16.3 (52.7%) y realizado el análisis inferencial mediante la aplicación de la prueba estadística inferencial no paramétrica chi-cuadrada se encontró: $T_t = 0.297$, $T_c = 28.32$ por lo que se rechaza la Hipótesis nula (H_0) y se acepta la Hipótesis Alternativa (H_1) con una confiabilidad de 99% que dice: La comunicación interna se relaciona directamente con la Gestión Organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas, Distrito de Iquitos.

- b. Aguilar Luna, M. (2010) en la investigación titulada “*Gestión Estratégica para el Mejoramiento Continuo de los Pliegos Presupuestarios del Sector Público*”; para optar el Grado de Doctor en Administración 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.
- c. Grados Marcos, M. (2010) en la investigación titulada “*Gestión Estratégica para la Eficacia de los Programas Sociales de Apoyo Alimentario*”; para optar el Grado de Maestro 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.

- d. Chapilliquén Caponan, J.C.A. (2008) en la investigación titulada "*Planeamiento Estratégico para una Administración Efectiva de las Empresas Industriales*"; presentada en la Universidad San Martín de Porres para obtener el Grado de Maestro en Administración. En este trabajo el autor resalta que la formulación de las acciones, objetivos, misión y visión son elementos relevantes de un plan estratégico y que dichos elementos son facilitadores para alcanzar una administración efectiva, entendiéndose como tal al logro efectivo, real de los objetivos de las empresas industriales.
- e. De Lama Castillo, M. (2008) en la investigación titulada "*Plan Estratégico para Mejorar la Gestión en la Municipalidad Distrital de San Jacinto*" presentado para optar el grado de maestro en Ciencias Económicas de la Escuela de post grado de la Universidad Nacional de Trujillo.

Explica que la aplicación del planeamiento estratégico en el sector público está en proceso de evolución, enfrentándose a uno de los mayores problemas como es el de la aplicación. En muchas instituciones del sector público se han elaborado muchos planes estratégicos para los diferentes niveles de gobierno. El problema es que gran parte de estos planes estratégicos se han realizado tan solo para cumplir con las normas. El desarrollo de este trabajo pretende que el área de rentas una de las áreas más importantes, sepa hasta cuanto conoce su personal o tiene entendimiento de lo que es la visión, misión y objetivos de su entorno. En muchas instituciones el personal no tiene ni la mínima idea de lo que es esto, ya que se han acostumbrado a trabajar sin metas, esperando que cada mes el supremo gobierno realice las transferencias correspondientes. En la actualidad, el rol del conocimiento en las organizaciones ha cambiado debido a los nuevos vinculados asociados a la sociedad de la información y la nueva

economía basada en el conocimiento. Siendo el resultado de esta investigación mostrar los problemas con que se enfrenta el área de rentas de la Municipalidad Distrital de San Jacinto de Trujillo cuando los integrantes no conocen los objetivos de la misma entidad.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Planeación Estratégica

Para introducirnos en el concepto de planeación estratégica, recogemos las definiciones y pensamientos:

Stoner, Freeman y Gilbert (2009, p. 67), menciona que: “los gerentes usan dos tipos básicos de planificación: la planificación estratégica y la planificación operativa”.

La planificación estratégica, está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización; mientras la planificación operativa, muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle (Stoner, 2009).

Figura 1



Fuente: Valeriano Ortiz, Luis Fernando. “Planeamiento Empresarial”.

La planificación estratégica es planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Muy vinculados al concepto de planificación estratégica se encuentran los siguientes conceptos: estrategia, administración estratégica, cómo formular una estrategia.

"La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción, la planeación, se anticipa a la toma de decisiones" (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998).

Goodstein, et al. (1998), Señalan que "la estrategia es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador, constituye un medio para establecer el propósito de una organización en término de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos, representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva" (p.6).

"La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que solo estas pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, solo pueden hacerse en el momento. Por supuesto una vez tomadas, pueden tener consecuencias irrevocables a largo plazo" (Steiner, 1983, p. 22).

2.2.1.1. Planeación

A continuación se presentan algunas definiciones que dan diferentes autores sobre planeación según su punto de vista:

- Münch y García (2004), definen la planeación como la determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

- Rojas y Medina (2011), presenta algunas definiciones que dan diferentes autores sobre planeación según su punto de vista:
 - Harry Jones: el desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido provistas.
 - Gómez Ceja: proceso que nos permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades.
 - Burt K. Scanlan: sistema que comienza con objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información, para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.
 - L. J. Kazmier: la planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos.

2.2.1.1.1. Ventajas y desventajas de la planeación

Según Castaño (2004), las ventajas y las desventajas de la planeación son las siguientes:

Más que unas desventajas, se toman como falencias de la planeación, ya que no se puede afirmar que exista una desventaja realmente. Se puede decir que tal vez la más importante ventaja es tener la forma de prever, el grado de confianza en la asertividad frente a las decisiones, con ella se puede medir la gestión que se realiza desde el momento en que se hizo, para saber cómo va el cumplimiento de los objetivos. Como principal desavenencia se

podría mencionar el manejo de la información para la toma de decisiones a largo plazo. La planeación es ventajosa, dependiendo desde el punto de vista que se mire, si es de quien planea y da resultado es bueno, pero si es de alguien que está inmiscuido en el proceso y se ve muy afectado en su posición, entonces no sería tan ventajoso. En la siguiente tabla se presentan algunas de las ideas mencionadas.

Tabla 1

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Ayuda a los administradores a estar orientados hacia el futuro, se ven esforzados a mirar más allá de sus problemas cotidianos para proyectar lo que podría suceder en el futuro. Los administradores que miran solo el presente y descuidan el futuro parecen dirigirse a un fracaso seguro.	Los administradores no cuentan con la información completa de toda su organización, la que permite realizar un proceso de planeación adecuado al comportamiento continuo pero carente de una seguridad en las acciones predichas por los gerentes encargados de tomar todas las decisiones dentro de la organización.
Coordinación de las decisiones: Una decisión no debería tomarse el día de hoy sin tener alguna idea de la forma en la que afectará a una decisión que tenga que tomarse del día de mañana. La función de planeación ayuda a los administradores en sus esfuerzos por coordinar sus	El factor externo que influye de manera cambiante en el proceso de planeación, de manera que los planes deben ser flexibles y no estructuras rígidas, que sean susceptibles al cambio exógeno que se presente en el entorno de nuestras organizaciones.

decisiones.	
Pone de relieve los objetivos de las organizaciones con el punto de partida "La planeación"; quiere decir que los administradores se ven constantemente forzados a recordar con exactitud lo que su organización está tratando de lograr.	El tiempo con el que dispone los administradores para verificar que todos los planes se estén ejecutando de la forma más adecuada para el desarrollo y el crecimiento de la empresa en un tiempo determinado.

2.2.1.2. Estrategia

Estrategia (raíces etimológicas): Griego strategos = "Un general" = > "ejercito", acaudillar. Verbo griego strategos = "planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos".

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra; "una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta". En 1954 Peter Drucker, dice: "la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tienen la empresa y cuáles debería tener" y en 1962 Alfred Chandler: "el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas" (1ra definición moderna de estrategia, strategy andstructure).

Rojas y Medina (2011), presentan algunas definiciones que dan diferentes autores sobre estrategia según su punto de vista:

- Wit y Meyer en 1998 admitieron "que la estrategia puede ser ampliamente concebida como un curso de acción para lograr un propósito de la organización".
- Quinn en 1980 declaró que "una estrategia o plan da la pauta de una organización, ésta integra las principales metas, políticas y acciones en un conjunto coherente".
- Johnson y Scholes en 2002, definieron la estrategia como "el sentido y el alcance de una organización en el largo plazo: el que logra ventaja para la organización a través de su configuración de los recursos dentro de un cambio del medio ambiente, para satisfacer las necesidades de los mercados y cumplir con las expectativas de las partes interesadas".

Por su parte, Henry Mintzberg dice: "el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo" en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo. Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aun cuando hicieran planes operativos y tácticos.

A partir de la década de los 60": Se comenzó a usar el término; "Planeación a largo plazo". Subsecuentemente se han creado los términos:

- Planeación corporativa completa, Planeación directiva completa.
- Planeación general total.
- Planeación formal.
- Planeación integrada completa.

- Planeación corporativa.
- Planeación Estratégica. Más reciente aún se denomina Administración estratégica, Dirección estratégica y, por último, Gerencia Estratégica.

Hax y Majluf (1991), desarrollan un conjunto de formas bajo las cuales puede ser entendida la estrategia:

- a. Es un patrón de decisiones coherente, unificado, e integrador.
- b. Es un medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos de largo plazo, programas de acción, y priorización en la asignación de recursos.
- c. Define el dominio competitivo de la organización y la influencia del entorno.
- d. Es una respuesta a las oportunidades y amenazas externas, basada en las fortalezas y debilidades internas, para alcanzar ventajas competitivas.
- e. Es un canal para diferenciar las tareas gerenciales en los niveles corporativos, en las unidades de negocio, y en el nivel funcional/procesos.

Por su parte, Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel (1998), citado por D'Alessio Ipinza (2008), hacen referencia a las 5 P de la estrategia, los cuales son:

- a. Un plan, al ser una dirección, una guía, o un curso de acción. Mirar al futuro.
- b. Un patrón ordenado, como el comportamiento consecuente en el tiempo. Mirar el comportamiento pasado.
- c. Una pauta de acción, como un conjunto de maniobras que deben realizarse para alcanzar los objetivos estratégicos ante las acciones de los competidores.

- d. Una perspectiva, como la forma de actuar de una organización.
- e. Una posición, al colocar ciertos productos en mercados específicos.

Según Rodríguez V. (2005), la importancia de la estrategia son las siguientes:

- La falta de estrategia puede originar que no se cumplan los objetivos.
- Son lineamientos generales que permiten guiar las acciones de la empresa al establecerse varios caminos para llegar a un objetivo.
- Sirve como base para lograr los objetivos y ejecutar la decisión.
- Facilita la toma de decisiones la evaluar alternativas y elegir la mejor.
- La creciente competencia hace necesario el establecimiento de una estrategia.
- Desarrolla la creatividad en la solución de problemas.

Los principios de la estrategia según Mintzberg, Brian y Voyer (1993) son:

- **Objetivos claros y decisivos:** se deben tener claros los objetivos, de tal forma que se entiendan y que expresen lo que realmente debe decir.
- **Conservar la iniciativa:** libertad de acción y estímulo del compromiso, mantener una posición abierta ante las situaciones.
- **Concentración:** precisión de la estrategia en el momento adecuado y bajo cualquier circunstancia. **Flexibilidad:** emplear los mismos atributos para dominar posiciones seleccionadas en diferentes momentos.

- Liderazgo coordinado y comprometido: los líderes deben ser seleccionados y motivados para que sus intereses coincidan con las necesidades de la empresa.
- Sorpresa: se necesita energía para cambiar las posiciones estratégicas de manera definitiva, ser cauteloso y atacar en momentos inesperados.
- Seguridad: la estrategia debe asegurar la base de recursos y aspectos operativos fundamentales para la empresa.

2.2.1.3. Concepto de planeación estratégica

Ahora bien, una vez definidas la planeación estratégica por término independiente, conoceremos el concepto de planeación estratégica de manera conjunta.

La mayor parte de las organizaciones realiza cierto tipo de planeación a largo plazo, también llamada estratégica, y su proceso formal se ha utilizado durante más de 30 años. Para que tenga éxito, un proceso de planeación estratégica debe establecer criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias y debe suministrar patrón frente al cual se puedan evaluar tales decisiones.

Cuando los gerentes se les pregunta por el plan estratégico de sus organizaciones, con frecuencia se sienten apenados o avergonzados y comienzan a buscar en los cajones de sus escritorios o en sus archivos, lo cual obviamente no es funcional. A menudo, la planeación estratégica se considera un ejercicio de alta gerencia que tiene poca o ninguna relación con el funcionamiento real de la organización. (Goodstein et al. 1998).

Sallenave (2004), afirma que:

La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el

concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos

Rodríguez V. (2005), menciona que:

La planeación estratégica es una herramienta de la dirección superior para obtener una ventaja real sobre sus competidores. Por lo tanto la planeación estratégica es el proceso formal de planeación a largo plazo que se usa para definir y alcanzar objetivos institucionales.

Para Aramayo Guillén (2000), la planeación estratégica:

Es una planeación de tipo general, está orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa y tiene como objetivo general la guía de acción misma; es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos.

Sus características son:

1. Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos.
2. Establece un marco de referencia a toda la organización.
3. Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación.
4. Generalmente cubre amplios períodos. Cuanto más largo el período, más irreversible será el efecto de un plan más estratégico.
5. Su parámetro es la eficiencia.

Para Goodstein et al. (1998), la planeación estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante periodos específicos, con el fin de

alcanzar la situación futura planeada. Por tanto, se deben desarrollar dentro del contexto de esa situación y deben ser realistas objetivos y alcanzables. Las metas y los objetivos desarrollados en el proceso de planeación estratégica deben suministrar a la organización sus prioridades y un conjunto de parámetros para casi todas las decisiones administrativas cotidianas. La definición de planeación estratégica se concentra en el proceso de planeación y no en el plan que se genera. Aunque los documentos de una organización pueden delinear los enunciados de la misión, las metas estratégicas, los indicadores críticos del éxito, los objetivos funcionales, etc., la planeación estratégica exitosa se caracteriza por el proceso de autoexamen, la confrontación de elecciones difíciles, el establecimiento de prioridades y otros. Con mucha frecuencia, los documentos se archivan casi hasta que una fuerza externa ordena su revisión.

2.2.1.4. Lo que no es planeación estratégica

Al definir la planeación estratégica y la razón por la cual se debe realizar, es necesario señalar que no es planeación estratégica. En primer lugar, y lo más importante, es que no consiste en pronosticar. El pronóstico implica la extrapolación de tendencias de los negocios presentes hacia el futuro. La planeación estratégica es necesaria precisamente debido a que tales extrapolaciones del presente hacia el futuro rara vez son correctas, incluso a corto plazo. Con frecuencia los entornos organizacionales se modifican y la mayoría de los expertos en ese campo están de acuerdo con que el ritmo de los cambios se incrementa en forma exponencial. Cualquier beneficio que pudo representar en el pasado el simple pronóstico se verá muy reducido en el futuro.

La planeación estratégica no es la simple aplicación de técnicas cuantitativas para la planeación de negocios. Por el contrario, exige

creatividad, análisis, honestidad y un nivel de examen de conciencia que no se puede alejar del análisis cuantitativo. Aunque algunos análisis cuantitativos son necesarios para lograr un proceso de planeación estratégica completo, nunca constituyen su esencia.

La planeación estratégica no solo tiene que ver con decisiones futuras; por el contrario está relacionada con la toma de decisiones actuales que afectarán a la organización y su futuro.

Además, no elimina el riesgo sino que ayuda a los gerentes a evaluar los riesgos que deben asumir, pues logran una mejor comprensión de los parámetros utilizados en sus decisiones.

2.2.1.5. Por qué algunas empresas no realizan una planeación estratégica

Según Fred R. (2008), algunas empresas no llevan a cabo ninguna planeación estratégica, en tanto que algunas que sí la realizan no reciben el apoyo de los gerentes y empleados. A continuación mostramos algunas de las razones por las que la planeación estratégica es deficiente o no existe:

- Las estructuras de recompensas son deficientes: Cuando una organización logra el éxito, a menudo se olvida de recompensarlo, pero cuando hay fracasos, es común que la empresa sí se acuerde de castigarlos. Ante esta situación, lo mejor para cada individuo es no hacer nada (y así no llamar la atención) en vez de arriesgarse a intentar algo, fracasar y recibir un castigo.
- Soluciones de emergencia: En ocasiones una organización está tan ocupada en la administración de las crisis y soluciones de emergencia que no le queda tiempo para planear.
- Es una pérdida de tiempo: Algunas empresas ven la planeación como una pérdida de tiempo porque no genera ningún producto

comercializable. No obstante, el tiempo que se utiliza en la planeación es una inversión.

- Es muy cara: La cultura de algunas organizaciones se opone a gastar recursos.
- Holgazanería: En ocasiones la gente se rehúsa a hacer el esfuerzo necesario para formular un plan.
- Satisfacción con el éxito: Sobre todo cuando la empresa es exitosa, algunos individuos sienten que no se necesita un plan porque las cosas marchan bien. Pero el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.
- Miedo al fracaso: Si no se realiza ninguna acción, el riesgo de fallar disminuye, a menos que surja un problema urgente y apremiante. Siempre que se intenta algo que vale la pena, existe el riesgo de fracasar.
- Exceso de confianza: Conforme los individuos adquieren experiencia, tienden a depender menos de la planeación formal. Sin embargo, esto rara vez es acertado. Tener un exceso de confianza o sobrestimar la propia experiencia quizá signifique la desaparición de la empresa. La cautela rara vez está de más y a menudo es señal de profesionalismo.
- Malas experiencias anteriores: Es probable que la gente haya tenido malas experiencias con la planeación, es decir, que se haya enfrentado a casos en los que los planes fueron largos, engorrosos, poco prácticos o inflexibles. La planeación, como cualquier otra cosa, también puede hacerse mal.
- Interés personal: Cuando una persona ha aumentado su estatus, sus privilegios o su autoestima por haber usado de manera eficaz un antiguo sistema, a menudo ve cualquier nuevo plan como una amenaza.

- Miedo a lo desconocido: Los individuos tal vez se sientan inseguros sobre sus capacidades para aprender nuevas habilidades, para afrontar nuevos sistemas o para asumir nuevos roles.
- Un sincero conflicto de opiniones: En ocasiones los individuos creen con toda honestidad que el plan es incorrecto. Quizá vean la situación desde un punto de vista diferente o tal vez tengan aspiraciones para ellos mismos o para la organización que difieren de las del plan. Con frecuencia los sujetos que ocupan diferentes puestos de trabajo tienen distintas percepciones de una situación.
- Desconfianza: Tal vez los empleados no confíen en la administración.

2.2.1.6. Por qué hacer planeación estratégica

La respuesta más sencilla e importante a la pregunta “¿Por qué hacer planeación estratégica?” es porque proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un periodo razonable. Una versión corta de esta respuesta es que la única razón válida para la planeación estratégica consiste en lograr la capacidad de administración estratégica de la organización.

La planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera competente y oportuna. Así mismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en cual opera, o la industria o

campo en donde funciona, de sus clientes actuales y potenciales y de sus propias capacidades y limitaciones.

La planeación estratégica proporciona una oportunidad o, por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores.

2.2.1.7. Obstáculos de la planeación estratégica

Para Fred R. (2008), la planeación estratégica es un proceso intrincado y complejo que lleva a cualquier organización a terrenos desconocidos. No da una receta para el éxito lista para usarse; más bien, constituye un recorrido para la organización y le ofrece un marco para tratar de responder preguntas y resolver problemas. Un elemento fundamental para el éxito consiste en estar conscientes de los posibles obstáculos y estar preparados para sortearlos.

Algunos escollos que deben considerarse y evitar en la planeación estratégica son los siguientes:

- Utilizar la planeación estratégica para tener el control de las decisiones y los recursos.
- Realizar la planeación estratégica sólo para satisfacer una acreditación o cumplir con requisitos de la regulación.
- Pasar con demasiada rapidez de la definición de la misión a la formulación de la estrategia.
- No comunicar el plan a los empleados y dejar que sigan trabajando sin saber nada.
- Que la administración tome demasiadas decisiones intuitivas que entren en conflicto con el plan formal.
- Que la administración no apoye activamente el proceso de la planeación estratégica.

- No utilizar planes como una pauta para medir el desempeño.
- Delegar la planeación en una sola persona en vez de comprometer a todos los gerentes.
- Impedir que los empleados clave participen en todas las fases de la planeación.
- No crear un clima de colaboración que apoye el cambio.
- Considerar que la planeación es innecesaria o poco importante.
- Estar tan absorto en los problemas actuales que no se realiza la suficiente planeación.
- Ser tan formal en la planeación que se repriman la flexibilidad y la creatividad.

2.2.1.8. Modelo completo de la planeación estratégica

Después de haber revisado la bibliografía respecto a planeamiento estratégico se ha encontrado cuatro propuestas muy importantes y a las que se va a considerar para desarrollar este trabajo de investigación. Ellas son: La propuesta de Hans Ulrich que considera el proceso de formulación e implementación de planeamiento estratégico como sistema con las siguientes actividades: Investigación Social, determinación del Planeamiento Estratégico e Implementación del Plan Estratégico.

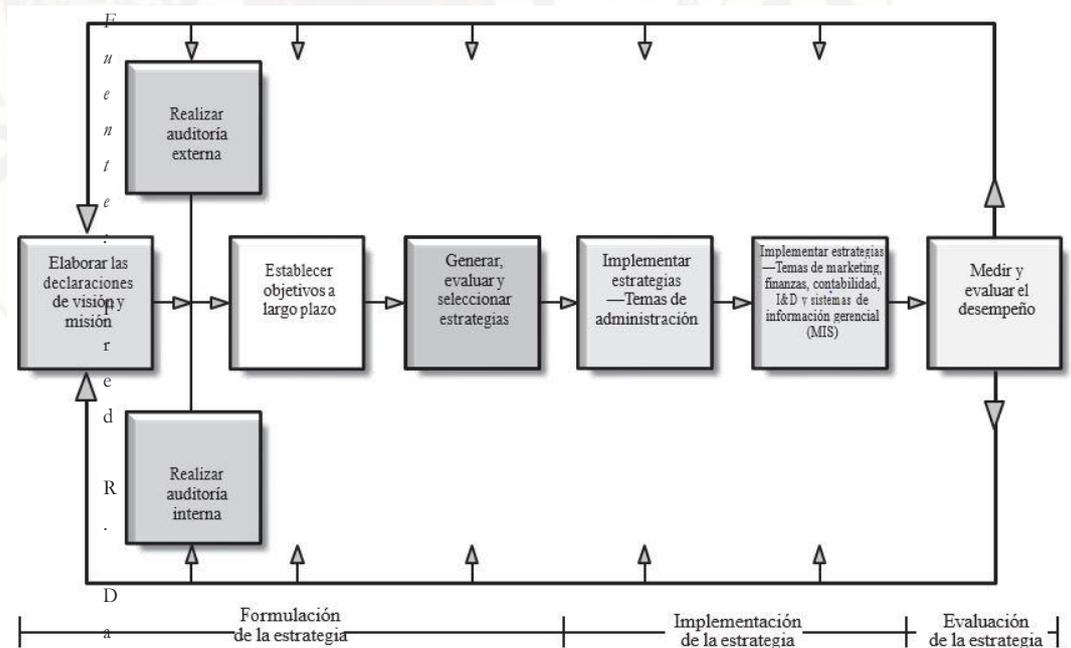
La otra propuesta es la denominada SM.SM (Systemic Methodology for Strategic Management) ha sido desarrollada sobre la base de la propuesta de Hans Ulrich, por Ricardo Rodríguez. Las actividades de la SM.SM están agrupadas en 4 subsistemas que son los siguientes: Subsistema de Soporte, Subsistema de Investigación Social. Subsistema de Política de la Organización y el Subsistema de Instrumentación.

La tercera propuesta de Wilson Jaime, denominada Metodología para formular e implementar planeamiento estratégico bajo un enfoque Sistémico, presentado en su libro Política de Empresa (Ed. San Marcos, 1993) consta 5 sistemas que son los siguientes: Sistema de Apoyo, Sistema de Investigación Social, Sistema de Política organizacional, Sistema de Implementación y Sistema de Evaluación y Control.

Por último, tenemos la propuesta de Fred R. (2008), denominada el modelo completo de la planeación estratégica, el cual está integrada por la formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

Creemos que la propuesta de Fred R. (2008), es la más completa y de gran aceptación del proceso de administración estratégica; motivo por el cual lo vamos a utilizar para nuestros fines. En ese sentido, el planeamiento estratégico en el cual se va a basar la presente investigación está integrado por las tres etapas interdependientes, tal como se presenta esquemáticamente en la siguiente figura:

FIGURA 2



vid, "How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, núm. 3, junio de 1988, p. 40.

Este modelo no garantiza el éxito, pero sí representa un planteamiento claro y práctico de las estrategias de formulación, implementación y evaluación.

Identificar la visión, la misión, los objetivos y las estrategias de una organización es el punto de partida lógico, ya que la situación y las condiciones actuales de la empresa pueden imponer ciertas estrategias e incluso dictar un procedimiento específico a seguir. Cada organización posee una visión, misión, objetivos y estrategia particulares, aun a pesar de que los elementos que los componen no se hayan diseñado, redactado o comunicado de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige la organización hay que tener conocimiento de dónde ha estado antes.

2.2.1.8.1. Formulación de la estrategia

La etapa de formulación de la estrategia está compuesta por:

a. Elaborar las declaraciones de visión y misión

- Visión: en la actualidad muchas organizaciones redactan una declaración de la visión que responde la pregunta “¿en qué nos queremos convertir?”. Elaborar la declaración de la visión a menudo se considera como el primer paso en la planeación estratégica, que precede incluso al desarrollo de una declaración de la misión.

Para los gerentes y ejecutivos de cualquier organización, resulta de especial importancia ponerse de acuerdo sobre la visión básica que la empresa se esforzará por alcanzar a largo plazo. Una declaración de visión debe responder a la pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser?”. Una visión clara provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión. Muchas organizaciones poseen tanto la declaración de visión como la de misión del negocio,

pero la que debe establecerse antes que cualquier otra cosa es la declaración de la visión, la cual debe ser breve, de preferencia de una sola oración, y en su desarrollo es necesario contar con la participación de tantos gerentes como sea posible.

- Misión: las declaraciones de la misión son “declaraciones perdurables del propósito que distingue a una compañía de otras similares. Una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado”. Debe responder la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿cuál es nuestro negocio?”. Una declaración clara de la misión describe los valores y las prioridades de la organización. Redactar la declaración de la misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades. La declaración de la misión traza a grandes rasgos la dirección que habrá de tomar la organización en el futuro.

La tendencia actual acerca de las declaraciones de misión se basa en gran medida en los modelos que estableció Peter Drucker a mediados de la década de 1970. Drucker es reconocido como “el padre de la administración moderna” gracias a sus estudios pioneros en la Corporación General Motors, así como por sus 22 libros y cientos de artículos sobre el tema. La Harvard Business Review ha calificado a Drucker como “el pensador administrativo más importante de nuestro tiempo”.

Drucker sostiene que plantear la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?”, equivale a preguntar “¿cuál es nuestra misión?”

La declaración de misión, que constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares, es una declaración de la “razón de ser” de la organización. Responde a la pregunta central “¿cuál es nuestro negocio?”. Una declaración clara de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz.

Aunque en ocasiones se le denomina declaración del credo, manifestación del propósito, declaración de la filosofía, declaración de las creencias, declaración de los principios del negocio o un enunciado “que define nuestro negocio”, la declaración de la misión revela lo que una organización quiere ser y a quién quiere servir. Todas las organizaciones tienen una razón de ser, a pesar de que sus estrategias no la hayan expresado por escrito.

b. Realizar auditoría interna

Todas las organizaciones tienen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del negocio. Ninguna empresa es igualmente fuerte o débil en todas las áreas.

Las fortalezas y debilidades internas junto con las oportunidades y amenazas externas y una declaración de misión sólida constituyen las bases para determinar objetivos y estrategias, los cuales se establecen con la intención de aprovechar las fortalezas internas y de superar las debilidades.

El proceso de desarrollo de una auditoría interna se asemeja mucho al de una auditoría externa. Es necesario que los gerentes y empleados representativos de toda la compañía participen en la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa. La auditoría interna requiere recopilar y asimilar información acerca de las funciones de administración,

marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I&D) y de los sistemas de información gerencial de la empresa. Se debe asignar una prioridad a los factores clave, de tal forma que las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa puedan identificarse colectivamente.

En comparación con la auditoría externa, el proceso de realizar una auditoría interna brinda mayores oportunidades a los participantes para entender cómo sus puestos, departamentos y divisiones encajan dentro de la organización. Esto representa un gran beneficio, ya que los gerentes y empleados se desempeñan mejor cuando comprenden cómo su trabajo afecta a otras áreas y actividades de la empresa.

c. Realizar auditoría externa

El objetivo de una auditoría externa es desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que ésta debería evitar. Como sugiere el término finito, la auditoría externa no se enfoca en desarrollar una lista exhaustiva de todos los posibles factores que pudieran influir en la empresa; más bien, pretende identificar las variables clave que ofrecen respuestas factibles. Las empresas deben ser capaces de responder tanto ofensiva como defensivamente a los factores mediante la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o reduzcan al mínimo el efecto de las posibles amenazas.

Para llevar a cabo una auditoría externa, una compañía debe reunir conocimientos e información valiosos acerca de las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas.

El proceso de realizar una auditoría externa debe implicar a la mayor cantidad de gerentes y empleados que sea posible.

Una vez reunida la información, hay que asimilarla y evaluarla. Se necesitará de una reunión o de varias entre los gerentes para identificar de manera colectiva las oportunidades y amenazas más importantes a las que se enfrenta la compañía.

d. Establecer objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan al seguir ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se deben tomar para lograr objetivos a largo plazo. El plazo para los objetivos y estrategias debe ser consecuente, normalmente de dos a cinco años.

Los objetivos deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, asequibles y congruentes entre las unidades de la organización. Cada objetivo debe asociarse también con un cronograma. Los objetivos establecidos claramente ofrecen muchos beneficios. Brindan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo y ayudan en la asignación de recursos y el diseño de puestos.

Los objetivos a largo plazo son necesarios en los niveles corporativo, divisional y funcional de una organización. Son una importante medida del desempeño gerencial.

Los objetivos que se establecen y comunican con claridad son fundamentales para el éxito por muchas razones. Primera, los objetivos ayudan a los grupos de interés a comprender su papel en el futuro de una organización. También sientan las bases para que los gerentes que tienen distintos valores y actitudes tomen decisiones congruentes. Al alcanzar un consenso sobre los objetivos durante las actividades de formulación de la estrategia, una organización es capaz de minimizar los posibles

conflictos que pudieran surgir más tarde, durante su implementación.

e. *Generar, evaluar y seleccionar estrategias*

El análisis y la elección de las estrategias buscan determinar las líneas alternativas de acción que ayuden a la empresa a alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. Las actuales estrategias, los objetivos y la misión de la empresa, junto con la información de las auditorías externa e interna, brindan una base para generar y evaluar posibles estrategias alternativas.

Los estrategias jamás consideran todas las alternativas posibles que podrían beneficiar a la empresa, Por esa razón, se debe desarrollar un conjunto manejable de las estrategias alternativas más atractivas, y habrá que determinar las ventajas, las desventajas, las compensaciones, los gastos y los beneficios de tales estrategias. Identificar y evaluar las estrategias alternativas debe implicar a gran parte de los gerentes y empleados que anteriormente elaboraron las declaraciones de visión y misión y que realizaron la auditoría externa e interna de la organización. En este proceso debe incluirse a los representantes de cada departamento y división de la empresa, al igual que ocurrió en el caso de actividades anteriores de formulación de estrategias. No debe olvidarse que la participación ofrece la mejor oportunidad para que los gerentes y empleados logren una comprensión real de lo que hace la empresa y por qué, y se comprometan a ayudarla en el logro de sus objetivos.

Todos los participantes en el análisis y la elección de las estrategias deben contar con la información de las auditorías externa e interna de la compañía. Esta información, junto con la declaración de misión de la empresa, ayudará a los participantes

a cristalizar en sus propias mentes estrategias particulares que podrían beneficiar más a la organización. En este proceso intelectual debe alentarse la creatividad.

Se deben considerar y analizar las estrategias alternativas sugeridas por los participantes en una reunión o en una serie de reuniones. Se debe escribir una lista de las estrategias propuestas. Una vez que se han expresado y comprendido todas las estrategias posibles que sugieren los participantes, serán ellos mismos quienes las clasifiquen según el grado de pertinencia y de acuerdo con una escala. Este proceso dará lugar a una lista de prioridades de las mejores estrategias que reflejen la sabiduría colectiva del grupo.

A veces se define la estrategia como la conciliación que una organización hace entre sus recursos internos y las habilidades, las oportunidades y los riesgos creados por sus factores externos. La etapa de conciliación que aparece en el esquema de la formulación de estrategias comprende cinco técnicas que se pueden utilizar en cualquier secuencia: la matriz FODA, la matriz SPACE, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia. Estas herramientas dependen de la información derivada de la etapa de entrada para conciliar las oportunidades y amenazas externas con las fortalezas y debilidades internas. Conciliar los factores externos e internos críticos del éxito es la clave para generar con eficacia las posibles estrategias alternativas.

2.2.1.8.2. Implementación de la estrategia

La implementación de una estrategia afecta directamente la vida de todos los gerentes de la empresa, de los supervisores y de todos los empleados. En ciertas situaciones, algunos individuos tal vez no

tuvieron ninguna participaron durante el proceso de formulación de la estrategia, por lo que quizá no aprecien, ni comprendan o ni siquiera acepten el trabajo y la reflexión invertidos en ella. Podría haber incluso resistencia o sentimientos de negación por parte de estos individuos. Los gerentes y los empleados que no entienden el negocio y que no están comprometidos con él pueden intentar sabotear los esfuerzos de implementación de la estrategia con la esperanza de que la organización regrese a sus antiguas formas.

2.2.1.8.3. Evaluación de la estrategia

Las decisiones estratégicas erróneas podrían infligir severos daños, y revertirlos a menudo resulta demasiado difícil, si no es que imposible. Por eso, la mayoría de los estrategas están de acuerdo en que la evaluación de la estrategia es esencial para el bienestar de una organización; las evaluaciones oportunas permiten alertar a la administración sobre problemas actuales o potenciales antes de que una situación llegue a ser crítica. La evaluación de la estrategia incluye tres actividades básicas: 1. examinar las bases subyacentes a la estrategia de una empresa, 2. comparar los resultados esperados con los resultados reales; y 3. tomar acciones correctivas para asegurarse de que el desempeño va de acuerdo con los planes.

La retroalimentación adecuada y oportuna es la piedra angular de la evaluación efectiva de la estrategia. La evaluación de la estrategia nunca será mejor que la información en la que se basa. Demasiada presión por parte de los directivos de niveles superiores podría inducir a los gerentes de niveles inferiores a registrar los números que piensen que serán satisfactorios.

La evaluación de la estrategia es un cometido complejo y delicado. Demasiado énfasis en la evaluación de las estrategias con frecuencia resulta caro y contraproducente.

¡A nadie le gusta ser evaluado muy de cerca! Cuanto más intenten los directivos evaluar el comportamiento de otros, menos control tendrá. Pero muy poca o ninguna evaluación genera problemas aún peores. La evaluación de la estrategia es esencial para asegurar que se alcancen los objetivos establecidos.

La evaluación de la estrategia es importante porque las organizaciones enfrentan ambientes dinámicos en los que factores clave externos e internos a menudo cambian rápida y drásticamente. ¡El éxito de hoy no es garantía para el éxito de mañana! Una organización nunca debe detenerse y caer en la complacencia por el éxito.

2.2.1.9. Planificación para Planear

Dependiendo el tipo de entidad, la planificación difiere bastante; en el caso de las micro empresas existen ciertas características que influirán en la planeación: el micro empresario es aquel que toma todas las decisiones en la empresa; y tiene contacto frecuente con sus empleados que son, en gran parte, sus propios familiares; las líneas de autoridad son referidos en forma inexacta, la comunicación entre los componentes se realiza en forma verbal, no tienen políticas formales, la supervisión del trabajo es en forma personal, y cuenta con pocos fondos disponibles para contratar más personal y comprar insumos y bienes de capital.

Al respecto Steiner (1983), corrobora en señalar que "existen factores que influyen en el diseño de los sistemas de planeación, como que las pequeñas empresas solo cuentan con una planta, el estilo directivo del microempresario es democrática y tolerante,

piensa en las operaciones del día, se deja llevar por la intuición, puede o no tener experiencia en la planeación. También influye el medio ambiente en el que se desarrolla ya que es turbulento, hay gran cantidad de mercados y clientes, o cuenta con un solo mercado y un solo cliente, la competencia es fuerte.

Su complejidad en los procesos de producción son cortos, sus procesos de fabricación sencillos, cuenta con una tecnología limitada y con un largo tiempo de reacción del mercado. La naturaleza de sus problemas son fuertes en el corto plazo y el propósito del sistema de planeación es la capacitación del empresario".

2.2.1.10. Etapas de un plan estratégico

Enfocar la planificación estratégica en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso realista, son los aspectos claves a considerar para desarrollar la planificación estratégica.

El proceso de planificación estratégica debe adaptarse a la organización. Hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica: la planificación estratégica enfatiza el análisis de las condiciones del entorno en que la organización se encuentra y en el análisis de sus características internas.

Diagnóstico de la Situación Actual:

Paso N°1:

Identificación de clientes externos y determinación de sus demandas.

Los clientes externos son aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la institución. Sus puntos de vista, expectativas y demandas deberán tomarse en consideración para posteriormente decidir si pueden ser atendidos.

La determinación sistemática de las demandas de los clientes externos permitirá a la institución disponer de valiosa información para diseñar y entregar productos, así como servicios de calidad que satisfagan cada vez más las expectativas.

Paso N°2:

Identificación de clientes internos y determinación de sus demandas.

A las personas, grupos, áreas o departamentos internos, vinculados directa y permanentemente con la gestión de la organización, se las puede denominar clientes internos.

Las demandas de los clientes internos deben ser consideradas cuidadosamente ya que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias.

Esto no quiere decir que todas las expectativas deban ser atendidas.

En la medida que se logre satisfacer las demandas de los clientes internos se incrementara su grado de motivación y compromiso, que sin lugar a duda redundara en la efectividad, eficiencia y eficacia de la organización.

"Clientes internos satisfechos lograrán la satisfacción de los clientes externos"

Análisis Interno de la Organización:

El análisis interno es el estudio de los factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Este análisis comprende aspectos tales como: su recurso humano, tecnología, estructura formal, redes de comunicación formal e informal, capacidad financiera, etc.

Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la institución, y las debilidades (factores internos negativos) en cambio, son fuerzas que obstaculizan o problemas que impiden el adecuado desempeño.

El análisis organizacional permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

Análisis Externo de la Organización:

Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades) como negativos (amenazas). En este análisis se pueden reconocer como áreas de interés o relevantes:

- Las condiciones de crecimiento y desarrollo del país, los aspectos económicos, tratados de comercio.
- Los cambios del entorno (cultural y demográfico).
- Los recursos (tecnológicos, avances científicos).
- Los cambios en las necesidades ciudadanas (en cuanto a transporte, comunicaciones, información y participación).
- Las políticas públicas y prioridades del sector.
- El riesgo de factores naturales.
- La competencia.
- Las regulaciones.
- Condiciones diversas.

Este análisis se orienta hacia la identificación de las amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización.

2.2.1.11. Planificación Estratégica en el Sector Público

En la teoría de la organización, la incertidumbre en un entorno inestable, las tensiones en la estructura y la pluralidad de fines son fuentes de permanente cambio en las organizaciones. En esta realidad compleja, la organización se articula de múltiples maneras, pero debe: a) enfrentar la cambiante realidad del contexto en el cual realiza sus intercambios y transacciones; b) lograr la cohesión entre múltiples profesiones, conocimientos y tareas internas; y c) superar la oposición de intereses entre los grupos que la componen.

L. Brassier Pereira (1997), con respecto al sector público: “sostiene que en las actividades del Estado es necesario distinguir tres tipos de instituciones: a) las formuladoras de políticas públicas, el núcleo estratégico del Estado (conjunto del jefe de gobierno, parlamento y ministros); b) las agencias ejecutivas que llevan a cabo las políticas; c) las agencias reguladoras, que buscan definir los precios que serían de mercado en situaciones de monopolio natural, como ocurre con los servicios públicos (funciones reguladoras)” (en J. Etkin, 2000:306).

La triada refiere a la existencia de diferentes criterios a la hora de tomar decisiones. Dichos criterios son: a) el llegar y mantenerse en el poder (lo político); b) la necesidad de seguir un rumbo aceptado por grupos mayoritarios internos y externos (el gobernar); y c) el hacer un uso eficiente de los recursos y optimizar los resultados (gerenciar).

La triada política, gobierno y gerencia no es sólo un modelo para el diseño de estructuras efectivas orientadas hacia múltiples propósitos, es también una explicación de las formas en que la organización pública intenta enfrentar la complejidad, y muestra las diferentes visiones desde el poder, desde la conducción y desde la efectividad o desempeño. Estos criterios no operan en forma independiente y la función del gobierno es responsable de su articulación.

El concepto de gestión en la administración pública hace referencia al Estado como un sistema construido por la sociedad para producir servicios bajo el criterio del interés común. El diseño del sistema de gestión incluye los siguientes elementos:

- La misión, las metas y funciones básicas de la institución.
- La definición de los roles de los gerentes y otros agentes que toman decisiones.
- La responsabilidad de las áreas funcionales.
- Las relaciones de autoridad, técnicas y asesoría.
- El flujo de información y la red de comunicaciones entre sectores.
- El tablero de mando y de control gerencial, con los indicadores de la eficacia en los servicios y la población atendida.
- Las interfaces con otros sectores del aparato estatal y entes comunitarios.

2.2.2. Gestión Organizacional

"En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable..." (Phegan, 1998, p. 13). La vida agradable y el grado de compromiso a la que se hace referencia en la cita, sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión de la organización. La cultura organizacional es un tema que hoy por hoy interesa a todos quienes quieren estar al día en los adelantos realizados en el ámbito del estudio e intervención en organizaciones. Expertos esperanzados hacia esta nueva perspectiva que se abre al análisis, esperando encontrar en ella soluciones a problemas que han sido enfrentados infructuosamente hasta el momento.

Cabe destacar que la gestión organizacional es un proceso complejo, que consiste en la ejecución secuencial de pasos o fases, que constituyen el trabajo típico de un administrador. Esas tareas pueden expresarse en forma generalizada como funciones directivas, que se ejercen a diversos niveles, a saber: Planificación, Organización, Dirección y Control.

La organización busca el máximo rendimiento de la tarea educativa con un mínimo de esfuerzo y en el menor tiempo posible. Debe ser bien planeada, interpretada y estructurada en función de la legislación y criterios científicos y tecnológicos del sistema educativo.

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Otro estudio, el Ostende, citado por Hunt (1993), reflejó la influencia de la cultura social en las organizaciones. El eje central de este estudio fue la comparación entre organizaciones norteamericanas y japonesas, concluyendo que ciertos elementos culturales como el individualismo y el consenso eran rasgos característicos de cada cultura. Esto permitió establecer un nuevo concepto, Cultura Organizacional, constituyéndose éste en el factor clave del éxito para las organizaciones.

Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización.

A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

Chiavenato (1989), presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."(p. 464).

Valle (1995), establece que la cultura de una organización es "... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas." (p. 96).

Guede (1998), "la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización." (p. 58).

Serna (1997), "La cultura... es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa" (p. 106).

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización educativa y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en esta organización.

Si bien es cierto, que han sido muchos los esfuerzos de transformación que han fracasado en las instituciones, tanto públicas como privadas, no es menos cierto que la falta de planificación y liderazgo en esas organizaciones han generado el deterioro en sus funciones.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se

debe a que la cultura laboral se lo permite es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

2.2.2.1. La gestión de una organización vista como acción y proceso

La gestión organizacional requiere del establecimiento de una estrategia y tácticas que se correspondan con los objetivos planteados, atendiendo a su vez a las condiciones de posibilidad propias del contexto.

La gestión organizacional supone una serie de instancias o momentos lógicos. Una etapa de planificación, una segunda de puesta en marcha o implementación, una tercera etapa de control y regulación y una cuarta instancia de revisión y de ejercicio de acciones para cumplimentar los objetivos. A diferencia de lo que la palabra “momento” nos puede indicar, convendrá señalar que en ocasiones estas etapas no siguen un orden temporal cronológico sino que suelen superponerse en el tiempo. El punto de inicio de una organización es el establecimiento de objetivos. Una vez delimitado el objetivo la organización define su estrategia, diseña una planificación de los pasos a seguir para alcanzar aquellos objetivos. Si bien para diseñar la planificación las organizaciones se nutren de datos e información concreta, en la mayoría de los casos la planificación no deja de ser lo que es: un mapa, un plan, el diseño de una hoja de ruta que se considera adecuada para alcanzar los objetivos planteados. Sin embargo las planificaciones comienzan a tener una entidad real cuando se ponen en práctica. Durante la etapa de implementación debe verificarse hasta qué punto la planificación era factible de cumplirse, cuánto de lo diseñado teóricamente puede aplicarse en la práctica, y en qué medida la planificación garantizaba la posibilidad de alcanzar el objetivo. La etapa

de control supone la revisión de todos estos factores. La gestión es entendida como un proceso en tanto y en cuanto requiere el establecimiento de ciertas estrategias y tácticas. La experiencia, el conocimiento organizacional, la prosecución de ciertos pasos lógicos confieren coherencia a la gestión. La suma de esos pasos conforma el proceso general de la gestión. Sin embargo no podemos decir que la gestión sea una mecánica. La gestión supone la intervención constante, la revisión de lo planificado a partir de mecanismos de información y de control de las prácticas en el proceso mismo de implementación del plan, la acción como mecanismo de transformación no solamente para readaptar las estructuras organizacionales a la planificación sino también para reelaborar la propia planificación. En ese sentido es que podemos decir que los momentos de la gestión no son momentos en un sentido cronológico. Por sobre esos momentos prima la gestión. Ahora bien, consideramos que para que la gestión efectivice aquello que fue establecido en la planificación o bien, para que readapte los planes, debe contar con una herramienta central que le permita evaluar, definir y redefinir. Esa herramienta es la información. (Gullo y Nardulli, 2015).

2.2.2.2. Administración

La palabra administración proviene del latín (*ad*, dirección hacia, tendencia; *minister*, comparativo de inferioridad, y el sufijo *ter*, que indica subordinación u obediencia, es decir, quien cumple una función bajo el mando de otro, quien le presta un servicio a otro) y significa subordinación y servicio. En su origen, el término significaba función que se desempeña bajo el mando de otro, servicio que se presta a otro.

La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. Por tanto, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y

controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia (Chiavenato, 2001).

“La administración es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas” (Stoner, 2009).

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” (Koontz y O'Donnell, 2002).

“Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social” (Reyes Ponce, 2005).

“Es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas” (Stoner, 2009).

“Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible” (Münich y García, 1990).

2.2.2.2.1. Naturaleza de la Administración

En una época de complejidades, cambios e incertidumbres como la que atravesamos hoy, la administración se ha convertido en una de las áreas más importantes de la actividad humana.

La tarea básica de la administración consiste en llevar a cabo las actividades con la participación de las personas. Ya sea en las industrias, en el comercio, en las organizaciones de servicios públicos, en los hospitales, en las universidades, en las instituciones militares o en cualquier otra forma de empresa humana, la eficacia con que las personas trabajan en conjunto para conseguir objetivos comunes depende

principalmente de la capacidad de quienes ejercen la función administrativa.

Es importante hacer notar estos puntos importantes en cuanto a la administración, según lo comenta Koontz y O'Donnell (2002):

1. Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas, de planeación, organización, dirección y control.
2. La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
3. Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
4. La intención de todos los administradores es la misma: generar superávit.
5. La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia.

Peter Drucker, autor de clara tendencia neoclásica, afirma que no existen países desarrollados ni países subdesarrollados, sino simplemente países que saben administrar la tecnología existente y sus recursos disponibles y potenciales, y países que todavía no saben hacerlo. En otros términos existen países administrados y países sub administrados.

2.2.2.2. Características de la Administración

1. *Universalidad:* El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.
2. *Su especificidad:* Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es

específico y distinto a los que lo acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. Cuanto más grande sea el organismo social, la función más importante de un jefe es la administración, y disminuye la importancia de sus funciones técnicas.

3. *Su unidad temporal:* Aunque se distinguen etapas, fases y elementos del fenómeno *administrativo*, éste es único y, por lo mismo, en otro momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
4. *Su unidad jerárquica:* Todos cuanto tiene carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así en una empresa forman “un solo cuerpo administrativo desde el secretario general hasta el último mayordomo”.

2.2.2.2.3. Proceso Administrativo

Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único; forma un continuo irresponsable, en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tiene que estar indisolublemente unida con los demás, y que además, se dan se suyo simultáneamente. Por lo tanto, seccionar el proceso administrativo es prácticamente importante e irreal. En todo momento de la vida de una empresa se dan, complementándose, influyéndose mutuamente e integrándose los diversos aspectos de la administración. Así, al hacer planes, simultáneamente se está controlando, dirigiendo, organizando, etc. no pretendemos, pues, en ninguna forma, seccionar o dividir lo que por naturaleza es esencialmente unitario: acto administrativo. (Reyes Ponce, 2005).

- Para Münich y García (1990), es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Tiene 4 funciones que son: planeación, organización, dirección y control.

- Chiavenato (2001), es la secuencia para planear, organizar, dirigir y controlar para alcanzar los objetivos deseados, a través de medios, métodos o manera de ejecutar ciertas actividades.
- Terry y Franklin (2003), dicen que el proceso administrativo es el núcleo esencial de la administración. Según ellos, los elementos del proceso administrativo son:
 1. Planeación
 2. Organización
 3. Ejecución
 4. Control

Estas cuatro funciones fundamentales forman el proceso de administrar, "son los medios por los cuales administra un gerente".

- Robbins y Coulter (2007), considera la administración como un proceso (método sistemático para manejar actividades) en el cual todos los gerentes o administradores deben realizar diversas actividades interrelacionadas para alcanzar los objetivos deseados. Estas actividades son:
 1. Planeación
 2. Organización
 3. Dirección
 4. Control

- Koontz y O'Donnell (2002), define el proceso administrativo como "un enfoque operacional generado para desarrollar la ciencia y la teoría con aplicación práctica en la administración".

Los elementos son:

1. Planeación

2. Organización

3. Integración

4. Dirección

5. Control

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean. El proceso administrativo es dinámico sólo cuando el concepto de función se aborda desde una perspectiva. El proceso administrativo no es sólo una simple secuencia ni un ciclo repetitivo de funciones planeación, organización, dirección y control, sino que conforma un sistema en el que el todo es mayor que la suma de las partes, gracias al efecto sinérgico.

El proceso administrativo es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial. Después de definir los objetivos empresariales y formular la estrategia que la empresa pretende desarrollar analizando el ambiente que rodea la empresa, la tarea que debe desempeñarse y la tecnología que se utilizará, así como las personas involucradas, debe administrarse la acción empresarial que pondrá en práctica la estrategia seleccionada. En la administración de la acción empresarial entra en juego el proceso administrativo para planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa en todos sus niveles de actuación. Cada nivel organizacional debe cumplir un papel en la acción empresarial destinada a poner en marcha la estrategia. En otras palabras, los niveles institucional, intermedio y operacional desempeñan un papel diferente frente a la estrategia empresarial y el proceso administrativo.

La estrategia es puesta en marcha mediante la acción empresarial que, para ser eficaz, necesita planearse, organizarse, dirigirse y controlarse. La planeación, la organización, la dirección y el control constituyen el denominado proceso administrativo. Cuando se consideran por separado, planeación, organización, dirección y control constituyen funciones administrativas; cuando se toman en conjunto, en un enfoque global para alcanzar los objetivos, conforman el proceso administrativo. Proceso es cualquier fenómeno que presente cambio continuo en el tiempo o cualquiera operación que tenga cierta continuidad o secuencia. El concepto de proceso implica que los acontecimientos y las relaciones entre éstos son dinámicos, están en evolución y cambio constante.

El proceso no es una situación inmóvil, estancada ni estática, sino móvil, continúa y sin comienzo ni fin, en una secuencia fija de eventos. Los elementos del proceso interactúan, es decir, cada uno afecta los demás. En consecuencia, las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control no constituyen entidades separadas, aisladas sino que, por el contrario, son elementos interdependientes que interactúan y ejercen fuertes influencias recíprocas.

El proceso administrativo no es sólo una simple secuencia ni un ciclo repetitivo de funciones planeación, organización, dirección y control, sino que conforma un sistema en el que el todo es mayor que la suma de las partes, gracias al efecto sinérgico (Chiavenato, 2001).

2.2.2.3. La Planeación

Para George Terry, citado por Blandez Ricalde (2014), la planeación consiste en determinar los objetivos y cursos de acción; en ella se determinan:

- Las metas de la organización.
- Las mejores estrategias para lograr los objetivos

- Las estrategias para llegar a las metas planteadas.

La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.

La planeación fija con precisión “lo que va hacerse”, por lo tanto la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización.

Goetz, ha dicho que planear es “hacer que ocurran las cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido. Equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos la futura acción. En el fondo consiste en tomar decisiones hoy, sobre lo que habrá de lograrse en el futuro.

Por eso Anthony afirma que planear “consiste en el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro” (Reyes Ponce, 2005).

2.2.2.4. La Organización

Para George Terry, citado por Blandez Ricalde (2014), consiste en distribuir el trabajo entre el grupo, para establecer y reconocer las relaciones y la autoridad necesarias, implica:

- El diseño de puestos y tareas.
- Designar a las personas idóneas para ocupar los puestos.
- La estructura de la organización.
- Los métodos y procedimientos que se emplearán.

Las personas que trabajan en grupos para conseguir el cumplimiento de una meta deben disponer de papeles que desempeñar, a la manera de actores de una obra de teatro, ya sea que les corresponda en particular,

sean accidentales o casuales o hayan sido definidos y estructurados por otra persona, interesada en cerciorarse de que los individuos contribuyan en forma específica al esfuerzo grupal.

Organización es la parte del proceso administrativo que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que deba hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.

El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable, para el desempeño humano. Se trata, entonces de un instrumento administrativo, no de un fin en sí mismo. Aunque en la estructura deben definirse las tareas por realizar, los papeles establecidos de esta manera también deben diseñarse tomando en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible.

2.2.2.5. La Dirección

Para George Terry, citado por Blandez Ricalde (2014), consiste en conducir el talento y el esfuerzo de los demás para lograr los resultados esperados, implica:

- Determinar cómo se dirigirá el talento de las personas.
- Determinar el estilo de dirección adecuado.
- Orientar a las personas al cambio.
- Determinar estrategias para solución de problemas, así como la toma de decisiones.

Constituye la tercera función administrativa. Definida la planeación y establecida la organización, sólo resta hacer que las cosas marchen. Éste es el papel de la dirección: poner a funcionar la empresa y dinamizarla. La dirección se relaciona con la acción (como poner en marcha), y tiene

mucho que ver con las personas: se halla directamente ligada de modo directo con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa.

La dirección es el hecho de influir, en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

La función de la dirección se relaciona directamente con la manera de alcanzar los objetivos a través de las personas que conforman la organización. La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización, y de sus respectivos subordinados.

2.2.2.6. El Control

Para George Terry, citado por Blandez Ricalde (2014), consiste en la revisión de lo planeado y lo logrado; implica determinar:

- Las actividades que necesitan ser controladas.
- Los medios de control que se emplearán.

El control puede considerarse como un proceso que anticipa o percibe las posibles desviaciones (de los resultados sobre los estándares) y las intenta corregir, dirigiendo las actividades de los individuos de la organización para que se alcancen sus objetivos.

El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detención de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de estas.

En pocas palabras, el control facilita el cumplimiento de los planes. Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se cumplen solos. Los planes orientan a los administradores en el uso de recursos

para la consecución de metas específicas, tras de lo cual las actividades son objeto de revisión para determinar si responden a lo planeado.

En esta visión de control subyacen las siguientes cuestiones:

1. El control es un proceso compuesto de diversas etapas.
2. Anticipa las posibles desviaciones o detecta las ya ocurridas.
3. Las desviaciones consisten en la diferencia entre los resultados obtenidos y los estándares o indicadores de los objetivos de la organización.
4. Soluciona o trata de solucionar las desviaciones iniciando las medidas oportunas.
5. Dirigen las actividades de los individuos con la finalidad de alcanzar los objetivos.

2.2.2.7. Toma de decisiones

La toma de decisiones está presente en la vida diaria de todo individuo, ya sea en el hogar, en el trabajo o en su vida social. La calidad y la aceptabilidad de las decisiones tomadas ejercen una influencia directa no solamente en la satisfacción personal y carrera profesional del individuo que la toma. También tienen efectos directos sobre la empresa y el ambiente que rodean a dicho individuo. Es posible afirmar que la toma de decisiones es el centro de las funciones que constituyen el proceso administrativo. El objetivo de mejorar el proceso de toma de decisiones, en especial a nivel gerencial, está en función directa al deseo de disminuir el tiempo que se toma en este proceso sin perder la calidad de las decisiones. Las decisiones pueden ser simples o complejas pero tienen un efecto sobre las diferentes actividades que rodean al decisor o persona que toma las decisiones (Álvarez A., 2003).

Daft (1985) citado por Álvarez A. (2003), define una decisión como “la emisión de un juicio referente a lo que se debe hacer en una situación

determinada, después de haber deliberado acerca de algunos cursos de acción específicos. En otras palabras, una decisión puede definirse como una acción a tomar a fin de ajustar un comportamiento dado. Desde el punto de vista gerencial, las decisiones van normalmente ligadas a la asignación de recursos, muchas veces escasos. En otras ocasiones van ligadas a la aplicación de políticas, reglas o procedimientos que a su vez tienen algún efecto sobre otras acciones sobre la organización. Se puede afirmar que el proceso de decisiones tiene características que lo hacen continuo, interrelacionado y estocástico. Por un lado, el proceso de decidir nunca se detiene. Cada decisión genera una acción que a su vez requiere de decisiones futuras. Dichas decisiones y acciones no están aisladas del contexto organizacional y ambiental por lo que afectan diferentes elementos entrelazados, muchas veces con resultados inesperados.

Por otro lado, el proceso de toma de decisiones en la organización está constantemente girando entre la exploración y la explotación (Shapiro, 2001) citado por Álvarez A. (2003). La exploración consiste en un proceso de búsqueda, descubrimiento e innovación. Implica el abandono de prácticas tradicionales y envuelve el riesgo que implica experimentar con nuevos conocimientos, tecnologías, procesos o reglas. La explotación se refiere al proceso de refinar, institucionalizar y perfeccionar las actividades organizacionales. El balance entre la explotación y la exploración en el proceso de toma de decisiones es importante porque se evita, por un lado caer en la trampa del fallo por la exploración excesiva o en la trampa del éxito por la sobrada explotación.

2.2.2.7.1. Concepto de toma de decisiones:

Para Stoner et al. (2009), la toma de decisiones es “el proceso de identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico”.

La toma de decisiones es el proceso de aprendizaje natural o estructurado mediante el cual se elige entre dos o más alternativas, opciones o formas para resolver diferentes situaciones o conflictos de la vida, la familia, empresa, organización. Cada día tomamos decisiones para las cuales no necesariamente tomamos la mejor opción (FUNDESYRAM, 2011).

La toma de cesiones es una parte importante en la labor de todo gerente. El tiempo y las relaciones humanas son elementos fundamentales del proceso para toma de decisiones. La toma de decisiones relaciona las circunstancias presentes de la organización con acciones que llevarán hacia el futuro. Los diferentes problemas requieren diferentes tipos de decisiones. Los tipos decisiones son las *programadas* y las *no programadas*. Las decisiones programadas se utilizan para solucionar problemas rutinarios determinados por regla, procedimiento y costumbre, por el otro lado las decisiones no programadas se re utilizan para solucionar problemas específicos no rutinarios por medio de un proceso no estructurado (Stoner et al. 2009).

2.2.2.7.2. Características de la decisión

Según Moody (1990), existen cinco características de las decisiones. Las primeras dos son muy similares a los factores utilizados para evaluar la importancia de una decisión:

- a. *Efectos Futuros*. Esta característica tiene que ver con la medida en que el compromiso relacionado con la decisión afectará el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.
- b. *Reversibilidad*. Este factor se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.

- c. *Impacto*. Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.
- d. *Calidad*. Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si sólo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.
- e. *Periodicidad*. Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de nivel alto, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo.

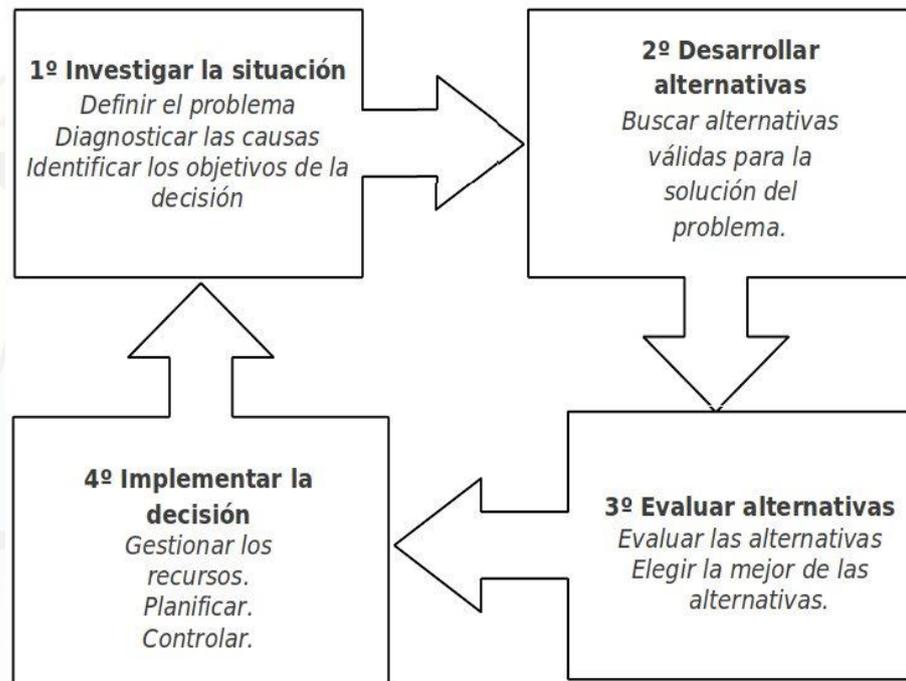
Para FUNDESYRAM (2011), las etapas de la toma de decisiones son:

1. Identificación y diagnóstico del problema.
2. Generación de soluciones alternativas.
3. Selección de la mejor alternativa.
4. Evaluación de alternativas.
5. Evaluación de la decisión.
6. Implementación de la decisión.

2.2.2.7.3. Modelo de la toma de decisiones

Walter R. (1984) citado por Stoner (2009), diseñó el modelo racional de toma de decisiones, el cual se muestra en la siguiente figura:

FIGURA 3



James A. F.; Freeman, R. Edward; Gilbert JR., Daniel R., "Administración", Octava ed., 2009, p 271.

2.2.2.7.4. Elementos del proceso de decisión

Peter Drucker enumera citado por Moody (1990), considera que cinco son los elementos del proceso de decisión:

- Comprensión clara de que el problema es genérico y sólo puede solucionarse a través de una decisión que establezca una regla.
- Definición de las especificaciones o condiciones limitantes de la solución.
- Obtención de una solución "correcta", es decir, una solución que satisfaga plenamente las especificaciones, antes de prestarles atención a las concesiones necesarias para hacer la decisión aceptable.
- La inclusión en la decisión de la acción necesaria para llevarla a cabo.

- e. La retroalimentación que ponga a prueba la validez y efectividad de la decisión frente al curso real de los acontecimientos.

2.2.2.8. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo (IIPE, 2000).

Trabajar en equipo implica trabajar colaborando con otras personas que forman parte de ese equipo de trabajo, es decir, ese conjunto de personas que forman el equipo. Además implica realizar el trabajo comprometiéndose con los miembros del equipo. Desarrollar la tarea existiendo liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, organización, cooperación entre quienes participan en ese equipo de trabajo. El trabajo en equipo requiere que los miembros que formen parte de él tengan las mismas metas y objetivos para llevar a cabo la tarea encomendada (Sánchez, 2014).

Según Colectivo, (2011) el equipo de trabajo es el grupo de personas organizadas que se interrelacionan para llevar a cabo un determinado trabajo, tarea, proyecto entre todos los miembros. Es el conjunto de personas que aseguran que haya armonía, se hacen responsables, son creativos, se organizan, cooperan entre ellos.

2.2.2.8.1. Elementos del trabajo en equipo

Mazuela Llanos (2012), considera seis elementos claves para trabajo en equipo:

- ✓ La sinergia para trabajar juntos: En cada uno de nosotros existe algo que puede dar fuerza a los demás, cuando trabajamos con ellos. Cuando trabajamos en equipo nuestros frutos pueden ser mucho

mayores que la suma de los trabajos individuales de cada miembro del equipo (podemos llegar más lejos). Para ello, necesitamos compartir entre nosotros un sentimiento de colectividad/equipo/grupo que genere las sinergias que tenemos capacidad de crear unos sobre otros, que serán las que nos harán volar mucho más lejos (gracias al empuje de unos sobre otros).

- ✓ Misión: Cuando un grupo posee una orientación común adecuada (una emisión adecuada) llega mucho más lejos. La misión es lo que da sentido a la organización porque es lo que justifica su existencia... es el ¿para qué (y quienes) estamos aquí y hacemos lo que hacemos?

De la misma forma que una organización debe definir su misión de forma clara y compartida, un equipo de trabajo debe tener muy claro su para qué, es decir, quiénes son los destinatarios (externos e internos) para quienes debe trabajar y que tareas debe llevar a cabo para esos destinatarios que justifique su existencia como equipo.

- ✓ Objetivos grupales & individuales: Si tuviéramos tanto sentido común, nos mantendríamos en formación con los que se dirigen hacia donde nosotros queremos ir, estando dispuestos a aceptar su ayuda y a dar la nuestra a los demás.
- ✓ Liderazgo compartido: Es beneficioso turnarse en las tareas duras y compartir el liderazgo. En las personas existen una interdependencia mutua en las capacidades, aptitudes, talentos y recursos que cada uno podemos ofrecer a los demás.
- ✓ Apoyo mutuo: Si tuviéramos tanto sentido común, nos apoyaríamos más en los momentos difíciles y también cuando nos sentimos fuertes.
- ✓ Motivación mutua: Tenemos que motivarnos entre nosotros (reconociendo el buen trabajo realizado por el otro y estimulándole), consiguiendo que nuestro graznido sea estimulante (que tenga capacidad de sostener nuestros valores esenciales y estimular nuestro

corazón). En los grupos en que hay estímulo, los frutos son mucho mayores.

2.2.2.8.2. Formas de trabajar en equipo

- ✓ *Uno Solo*: Cuando hacemos una tarea útil para el equipo.
- ✓ *Uno con Uno I*: Cuando dos miembros del equipo trabajan juntos algo.
- ✓ *Uno con Algunos*: Cuando una parte del equipo se reúne en un pequeño comité.
- ✓ *Uno con Todos*: Cuando hay una reunión de todo el equipo.
- ✓ *Todos con Uno*: Cuando todo el equipo se centra en una persona para ayudarlo a mejorar su eficacia como miembro del equipo (Mazuela LLanos, 2012).

2.2.2.8.3. Rendimiento de un equipo

- ✓ El rendimiento de todo equipo depende, fundamentalmente, de lo cohesionado que esté, tanto cada uno de los miembros entre sí como individualmente con el equipo en el equipo en generado (su proyecto/misión, su forma de trabajar, su estilo, su ambiente, etc.) (Mazuela LLanos, 2012).

2.2.2.8.4. Factores a observar en un equipo

Mazuela LLanos (2012), menciona que conocer en profundidad la realidad de un equipo, tanto en su buen y mal funcionamiento, los diez factores a observar y analizar son:

- ✓ Calidad de la comunicación entre los miembros del equipo y hacia (y desde) el exterior del grupo.
- ✓ Qué objetivos se establecen y como se priorizan consecutivamente entre los miembros del equipo.

- ✓ Como es la organización de trabajo (qué tareas considera el equipo que se deben realizar, como se dividen esas tareas y que se hace posteriormente para coordinar trabajos diferentes realizados por personas distintas del equipo).
- ✓ Que habilidades tiene cada uno de los miembros del equipo para la realización de tareas y de habilidades se carece, porque cuanto mayor sea el nivel de competencia de los miembros del equipo, mayor será la posibilidad de conseguir los resultados y tener éxito.
- ✓ Forma en se toman las decisiones: Quienes participan en la toma de decisiones del equipo (dirigentes, pequeño número de representantes, participación de todos). En qué tipo de decisiones se participan (decisiones fundamentales, decisiones instrumentales, etc.).
- ✓ Grado de participación de cada uno de los miembros del equipo tanto en el trabajo como en la toma de decisiones fundamentales.
- ✓ Estilo con que se dirige al equipo por parte del responsable, coordinador o director o grado en que los miembros del equipo se apoyan y se motivan entre ellos.
- ✓ Como se gestionan los conflictos que surgen en el equipo y como se resuelven los problemas que aparecen en la labor cotidiana en pro de conseguir llevar a cabo la misión del equipo.
- ✓ Qué resultados obtiene el equipo y como se perciben estos por parte de sus miembros. La razón principal de la existencia de un equipo es siempre la necesidad de conseguir una meta/resultado que es imposible de alcanzar por cada uno de sus miembros por separado sino es articulando y uniendo sus esfuerzos.
- ✓ Qué ambiente existe en el equipo, que animo se masca en el ambiente. Este factor es de la consecuencia de los anteriores y a la vez es el primero que se palpa en el equipo cuando uno se introduce en él o se le observa desde el exterior.

2.2.2.8.5. Características de un equipo de alto rendimiento

Según Mazuela Llanos (2012), las características de un equipo son:

a. *Características de partida (iniciales)*

- **Objetivo común compartido:** En los equipos de alto rendimiento se observa que todos miembros comparten un objetivo común. Puede ser conseguir un determinado resultado/impacto en nuestros destinatarios (si de los miembros de un equipo de proyecto habláramos), pero el equipo tiene un objetivo bien definido que es compartido por todos los miembros del mismo. Por tanto, es importante que los miembros del equipo tengan claro el propósito del mismo, el objetivo por el que nació. Si este objetivo común ha de ser compartido por todos deberá ser concebido desde un principio de forma participada por todas y cada una de las personas del equipo.
- **Capacidades:** En un equipo que quiere tener un alto rendimiento debe haber las capacidades necesarias para la consecución del objetivo marcado. Los miembros deben poseer los conocimientos y habilidades necesarias que combinadas acertadamente posibiliten el éxito del equipo. En definitiva, las capacidades del equipo como suma de las capacidades individuales iniciales (bien articuladas y canalizadas) y el desarrollo constante y conjunto de las capacidades necesarias (y no poseídas) para el éxito del equipo, medido con sus resultados para con los destinatarios y satisfacción obtenida por personas que las componen

b. *Características de interacción (de higiene)*

- **Relación y comunicación:** Es ahora el momento de pasar a la acción, es decir, unir y sumar los esfuerzos y capacidades de cada una de las personas del equipo para que éste consiga efectivamente su objetivo. En función, por tanto, del grado de una

buena comunicación y buena relación que haya en el equipo, se articularán y sumarán mejor sus esfuerzos y capacidades.

- La falta de comunicación provoca entre las personas desintegración y disminución de la cohesión, por lo que el fomento de una buena comunicación entre los miembros del equipo y un tipo de relaciones espontáneas, naturales, cordiales y abiertas...es una medida de verdadera higiene para el equipo
- Reconocimiento y aprecio: En los equipos cuyo rendimiento es alto se observa que, tanto el responsable del equipo como los miembros del mismo, se dan reconocimiento con frecuencia y se felicitan entre ellos tanto por los éxitos individuales como por los colectivos.
- Estos son equipos cuyos resultados y trabajo suelen ser apreciados también por el resto de la organización, por lo que los miembros de los equipo experimentan una sensación de gran satisfacción (tanto hacia dentro del equipo como hacia afuera).

c. Características de logro/satisfacción (finales)

- Rendimientos y resultados: Los resultados que obtienen los equipos de alto rendimiento son, junto con la moral del equipo, los dos elementos que más les diferencia de un equipo normal. Se les ve desde fuera como equipos exitosos y con un altísimo grado de cohesión interna.
- Fruto de su excelencia en los cuatro factores anteriores, los buenos resultados y la alta satisfacción de sus miembros llega como una consecuencia lógica de su buen hacer en los factores anteriores (objetivo común compartido, capacidades relación y comunicación, reconocimiento y aprecio). Son grupos que persiguen objetivos retadores (y a la vez ilusionantes), toman con fluidez las decisiones, resuelven bien los naturales conflictos que surgen y fomentan

mucho la participación y la creatividad de las personas que lo integran.

- En estos equipos, sus miembros viven con entusiasmo el hecho de trabajar juntos y se sienten orgullosos de pertenecer a ese equipo. Hay confianza, dedicación, buenas relaciones, optimismo, afecto, un buen funcionamiento interno y una agradable sensación de entusiasmo tanto por los logros individuales/colectivos que han obtenido por el hecho, dicho coloquialmente, de funcionar/estar juntos.

2.2.2.8.6. Fases para desarrollo de equipos

Fase uno: Orientación

Es la fase inicial de todo equipo. El equipo se acaba de crear y cada uno de los miembros necesita encontrar su sitio en el grupo y establecer en él. Existe la clásica ansiedad inicial (¿Dónde encajo yo en el equipo?, ¿cómo?).

Es una fase de expectativas, el equipo se acaba de crear y sus integrantes se cuestionan lo que el equipo espera de ellos y lo que ellos esperan del equipo.

El propio trabajo del equipo conlleva ciertas pruebas iniciales respecto a las situaciones cotidianas y los roles principales a distribuir en el equipo y a asumir por cada uno de los miembros.

Es una etapa en la que gran dependencia de los miembros del equipo hacia la autoridad / jerarquía, es decir, su responsable / coordinador / dirigente. Por ello, en esta fase será necesario un estilo de dirección determinado.

La tarea fundamental de esta fase es la definición de estructura de del equipo, es decir, la misión, los objetivos del equipo, el papel de cada

miembro, las tareas a realizar, las habilidades que son necesarias para realizarlas según las habilidades de cada uno.

Con todo ello, los miembros del equipo habrán encontrado las respuestas a las preguntas iniciales que se hacían cuando se creó el equipo.

La inclusión de los nuevos integrantes como miembros del equipo ya estará conseguida, mediante la orientación que ofrece la estructura definida para el equipo.

Fase dos: Insatisfacción

La segunda fase en el desarrollo de todo equipo se caracteriza por la aparición de las primeras divergencias entre las expectativas que tenían los miembros y la realidad que se encuentran. Aparecen las insatisfacciones por tener que depender de la autoridad, insatisfacciones respecto a las metas, funciones y acciones que se realizan. Aparecen los primeros sentimientos de confusión, desorientación e incluso incompetencia. Se dan, por todo esto, las primeras reacciones negativas hacia los líderes / responsables del equipo (incluso hacia los otros miembros). A veces se llega a competir por el poder y/o la atención del equipo.

La acción que se debe tomar sobre todo es, redefinir la estructura del equipo de forma más acorde a la realidad necesaria y a estas alturas ya más conocida. Además hay que empezar a desarrollar habilidades que se han detectado como necesarias (tras los primeros momentos de trabajo del equipo), porque la realidad en esta segunda fase nos está empezando a enseñar... como tenemos que trabajar juntos para tener éxito como equipo y que obstáculos / barreras debemos intentar eliminar.

La adecuada resolución de conflictos que han surgido en esta segunda fase, tan crítica, será clave para el éxito final del mismo.

Fase tres: Resolución

Tras superar el segundo estadio, en el equipo empieza a descender la insatisfacción, se resuelven las discrepancias que habían aparecido por el choque expectativas – realidad y los ánimos vuelven a un estado más notable. El equipo está creciendo y madurando. La confianza en verdad empieza a aparecer y el respeto entre los miembros del grupo y el apoyo mutuo comienza a ser habitual. Llega la armonía al grupo. Se va ganando confianza como equipo y se empieza a desarrollar la propia estima del grupo para conseguir los retos planteados inicialmente. Con mayor confianza, se empieza a ser más abierto y comunicarse con mayor espontaneidad y naturalidad.

Esta es una etapa en la que hay que dedicar tiempo a compartir opiniones y a conocer más en profundidad las habilidades de cada miembro del equipo.

Los conflictos que surjan deben de ser afrontados con normalidad, el equipo debe evaluar su trabajo de forma más crítica y constructiva, porque en pos del objetivo de todos la forma de funcionar el equipos es tan solo un medio que debe ser continuamente evaluado. Es una etapa de colaboración entre las personas, donde el dirigente del grupo debe entregar parte del control al propio equipo.

Fase cuatro: Producción

La última fase del desarrollo del desarrollo del equipo, que es la fase a la que todo equipo debe llegar, es la fase de producción: los miembros ya saben cuál es su papel en el equipo, que se espera de ellos, la estructura del equipo está montada, las divergencias y conflictos se afrontan y resuelven de forma positiva, se comparten con frecuencia las opiniones, se han desarrollado más los conocimientos y las habilidades de cada uno de los integrantes se colabora con normalidad y se evalúa y se mejora periódicamente el funcionamiento del equipo. Pero esta fase se caracteriza por: los miembros del equipo se sienten más ilusionados por

participar en él, se trabaja aún más en colaboración con otros, se siente con más fuerza la cohesión del equipo, con más habilidades y madurez el equipo tiene mucha más confianza en la realización de tareas y la consecución de los objetivos, el liderazgo se comparte con mayor naturalidad, se siente el equipo más seguro del éxito...porque ya rinde a un alto nivel (equipo de alto rendimiento).

En esta fase, para desarrollar el equipo, tendremos que centrarnos en llevar a cabo con alta profesionalidad las tareas y perseguir los objetivos. En esta fase el equipo ya tiene una estructura mucho más sólida que al inicio y las relaciones interpersonales son más fuertes que las directas.

El equipo, una vez en esta fase (si mantiene ya lo desarrollado) puede permanecer aquí toda su vida grupal (con algunas recaídas a fases anteriores), por lo que debe seguir constantemente profundizando en nuevos conocimientos y nuevas habilidades, porque el entorno es siempre cambiante y el límite de un equipo de alto rendimiento solo debe ser descubierto por el mismo (Mazuela LLanos, 2012).

2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.3.1. Hipótesis General

Existe una relación significativa entre la planeación estratégica y la gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica, año 2015.

2.3.2. Hipótesis Específicas

Existe una relación significativa entre la planeación estratégica en su dimensión formulación y el proceso administrativo para una adecuada gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica.

Existe una relación significativa entre la planeación estratégica en su dimensión implementación y la toma de decisiones para una adecuada gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica.

Existe una relación significativa entre la planeación estratégica en su dimensión evaluación y el trabajo en equipo para una adecuada gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Actividad:** Acción o series de acciones emprendidas para producir los resultados inmediatos planeados.
- **Calidad:** Conjunto de propiedades o atributos que configuran la naturaleza de una persona o cosa.
- **Cohesión:** Es un factor que depende, principalmente, del deseo de pertenecer a un equipo que tengan cada uno de sus miembros y de la moral que se viva en el equipo.
- **Comportamiento:** Son actitudes que toma la persona en momento adecuado, ya sea positivamente o negativamente.
- **Comunicación Interna:** Es el intercambio de información entre todos los niveles de una organización. Cuanto más fluida y mejor sea esa comunicación, mejor funcionará: todos sabrán hacia donde van y por qué.
- **Diagnóstico:** El sistema de planeación comienza por un intento por parte de la empresa, de apreciar su situación actual en el mercado y los factores determinantes de la misma.
- **Eficacia:** Es el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. Diremos que una acción es eficaz cuando consigue los objetivos tácticos correspondientes.

- **Eficiencia:** Está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.
- **Estrategia:** Es el proceso por el cual se determina la asignación de recursos para lograr los mejores objetivos de la empresa u organización. Este concepto incluye propósitos, misiones, objetivos, programas y métodos clave para implantarla.
- **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 Pública:** La relación entre poder y función marca la esencia de la administración pública, donde a través de ésta se pone en práctica el ejercicio del poder, mediante un gobierno en beneficio de la sociedad. El funcionamiento del Estado, se origina en el cumplimiento de sus funciones, del cual se desprenden un conjunto de actividades, operaciones, tareas para actuar jurídica y política.
- **Liderazgo:** Proceso personal y profesional de un directivo o equipo directivo para coordinar los esfuerzos de los miembros del colegio para resolver dificultades y el logro de los objetivos institucionales.
- **Meta:** Se refiere a un resultado preferido, un objetivo a corto plazo que puede ser alcanzado dentro del período de planeación, usualmente son muy concretas. En otras palabras son compromisos específicos que la organización intenta cumplir en un tiempo determinado.
- **Motivación:** Son incentivos que se da a determinadas personas mediante el rendimiento laboral y estos pueden ser aumento, regalos y vacaciones. Es aquella que implica el deseo humano de trabajar, contribuir o cooperar.
- **Objetivo:** Es el resultado deseado hacia el cual se orienta un acto intencionado,

no necesariamente se alcanza dentro del período de planeación.

- **Plan:** es el conjunto coherente de políticas, estrategias y metas. El plan constituye el marco general y reformable de acción, deberá definir las prácticas a seguir y el marco en el que se desarrollarán las actividades.
- **Políticas:** son los lineamientos o guías para llevar a cabo una acción con el fin de alcanzar un objetivo o una meta. Pueden pensarse como un código que define la dirección en la cual se debe desarrollar una acción.
- **Procesos:** Un proceso se define como un conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos) o información con un valor añadido para un fin pre establecido.
- **Pronóstico:** Además de diagnosticar correctamente su actual posición, la empresa tiene que apreciar también cual será ésta si no cambian sus políticas actuales y las tendencias del mercado. Si una empresa no le gusta el cuadro de hacia dónde va avanzando, tiene que definir de nuevo a dónde quiere ir y cómo habrá de llegar a ello.
- **Recursos:** Los insumos (input) humanos, organizacionales, intelectuales, materiales, económicos y financieros que son directa o indirectamente invertidos en un proyecto o programa. Son aquellos elementos o medios necesarios para la ejecución de las actividades que permiten el logro de los objetivos.
- **Sistema:** Un conjunto de partes que conforman un todo complejo o unitario, que están interrelacionadas y coordinadas entre sí para lograr uno o varios objetivos predeterminados.
- **Valores:** Son los elementos y aspectos éticos constitutivos que rigen las decisiones y orientan las acciones de una organización.

2.5. VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO

2.5.1. Variable Independiente:

X = Planeación Estratégica

Dimensiones:

X₁ Formulación

X₂ Implementación

X₃ Evaluación

Indicadores

Visión
Misión
Valores

Objetivos
Estrategias
Asignación de recursos

Formulación de acciones
Ejecución del cronograma
Regulación de fondos

2.5.2. Variable Dependiente

Y = Gestión Organizacional

Dimensiones:

Y₁ Proceso Administrativo

Y₂ Toma de Decisiones

Y₃ Trabajo en Equipo

Indicadores:

Planificación
Organización
Dirección
Control

Conocimientos
Habilidades
Mejora continua

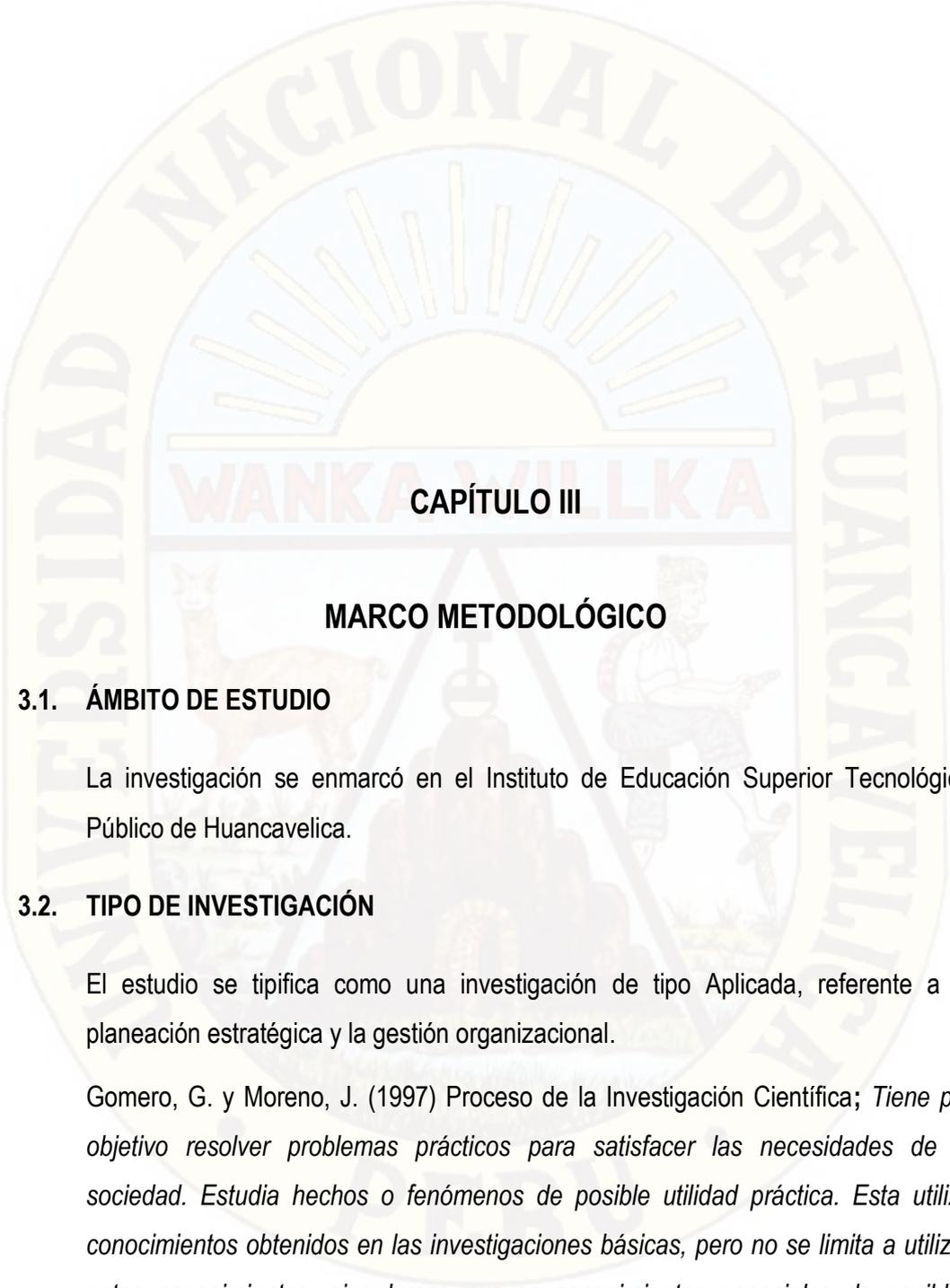
Comunicación
Capacitación
Liderazgo

2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición Operativa	Dimensiones	Indicadores	Escala
Variable Independiente (X) Planeación Estratégica	<i>La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que solo estas pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, solo pueden hacerse en el momento. Por supuesto una vez tomadas, pueden tener consecuencias irrevocables a largo plazo. Steiner (1983).</i>	- Formulación - Implementación - Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Visión • Misión • Valores • Objetivos • Estrategias • Asignación de recursos • Formulación de acciones • Ejecución del cronograma • Regulación de fondos 	Nunca Casi nunca
Variable Dependiente (Y) Gestión Organizacional	<i>Se define la gestión organizacional como proceso porque todos los encargados de ella, prescindiendo de sus habilidades y actitudes, realizaron ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr los fines y objetivos organizacionales deseados para estas organizaciones. Esto se hizo bien sea en función de los objetivos estratégicos (visión) y/o de los objetivos tácticos (misión), o buscando cumplir los propósitos cooperativos. Stoner (2000).</i>	Proceso Administrativo Toma de Decisiones Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Organización • Dirección • Control • Conocimientos • Habilidades • Mejora continua • Comunicación • Capacitación • Liderazgo 	A veces Casi siempre Siempre

ESCALA DE CORRELACIÓN DE “r” DE PEARSON

- **Correlación negativa:** Se da cuando las dos variables se correlacionan en sentido inverso.
 - ✓ Correlación negativa perfecta: Existe cuando las puntuaciones resultan en **-1**.
 - ✓ Correlación negativa fuerte: Existe cuando las puntuaciones resultan entre **-0,75 a -0,89**.
 - ✓ Correlación negativa débil: Existe cuando las puntuaciones resultan entre **-0,25 a -0,49**.
- **No existe correlación:** Se da cuando las variables están incorrelacionadas (**r=0**).
- **Correlación positiva:** Se da cuando las dos variables se correlacionan en sentido directo.
 - ✓ Correlación positiva débil: Existe cuando las puntuaciones resultan entre **+0,25 a +0,49**.
 - ✓ Correlación positiva fuerte: Existe cuando las puntuaciones resultan entre **+0,75 a +0,89**.
 - ✓ Correlación positiva perfecta: Existe cuando las puntuaciones resultan en **+1**.

The logo of the Universidad Nacional de Huancavelica is a circular emblem. It features a central sun with rays, a mountain range, and a figure on the right. The text 'UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA' is written around the perimeter, and 'WANKAWILKA' is written across the middle. The logo is semi-transparent and serves as a background for the text.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO

La investigación se enmarcó en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio se tipifica como una investigación de tipo Aplicada, referente a la planeación estratégica y la gestión organizacional.

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

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La investigación se presenta como Descriptivo – Correlacional.

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

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

3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. Método General

Método Científico: Es un procedimiento de actuación general que se sigue en el conocimiento científico, este procedimiento se concreta en un conjunto de fases o etapas. A decir de Carrasco (2006) sus procedimientos son:

- *Identificación del problema de investigación.*
- *Formulación del problema de investigación. De tal manera que su solución sea viable y posible.*
- *Formulación de la hipótesis de investigación.*
- *Someter a prueba la hipótesis de investigación, de acuerdo al diseño y planteamiento del problema.*

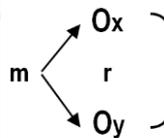
3.4.2. Métodos Específicos

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 Descriptivo: Implica conocer las características y rasgos más relevantes de las variables en 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: planeación estratégica
- y: gestión organizacional
- r: relación de variables

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; *los diseños transeccionales correlacionales – causales; estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se trata de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos, ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. En estos diseños los que se mide – analiza (enfoque cuantitativo) o evalúa analiza (enfoque cualitativo) es la asociación entre categorías, conceptos, objetos o variables en un tiempo determinado.*

3.6. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

3.6.1. Población y Muestra

La investigación abarcó tomando como referencia al personal administrativo que labora en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público (50).

3.6.2. Muestreo

El muestreo es el no probabilístico por conveniencia, ya que se tomó al total del personal que labora en la institución educativa.

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

a. Análisis Bibliográfico y Documental

De los libros y artículos u otros documentos, como fuentes de información que fueron debidamente analizados, comparados y comentados.

b. Encuesta

El propósito de la encuesta fue determinar cuantitativamente la relación existente entre las variables de estudio. La encuesta realizada estuvo dirigido al personal administrativo que labora Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica.

3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

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

Para la recolección de datos primarios:

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

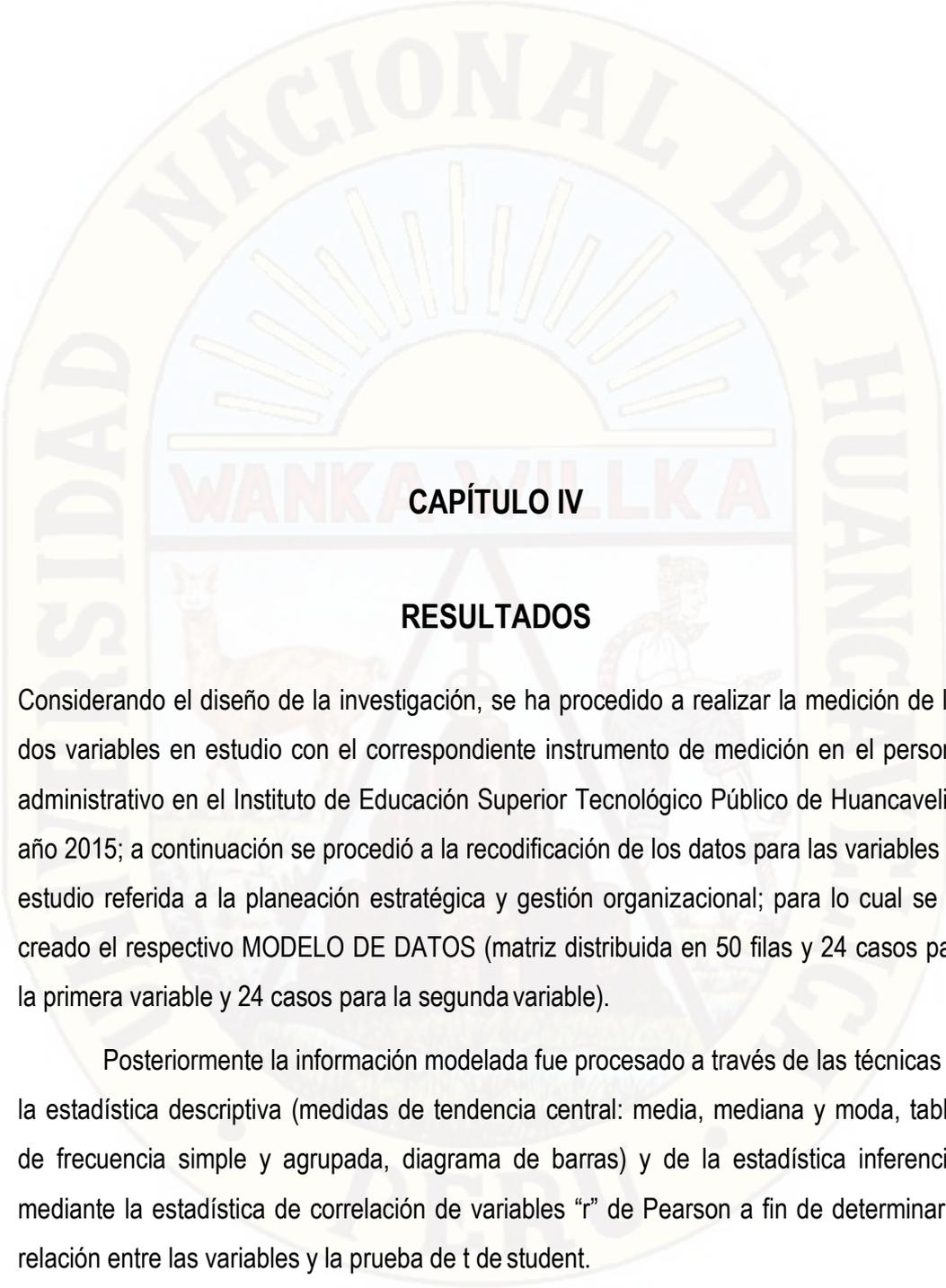
Para la recolección de datos secundarios:

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

3.9. TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTO 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 24.0 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 inferencial mediante la estadística de correlación de variables “r” de Pearson a fin de determinar la relación de variables.
- e. Se empleó el paquete estadístico SPSS Ver. 24.0

The logo of the Universidad Nacional de Huancavelica is a circular emblem. It features a sun with rays rising over a horizon line. Below the sun, the word "WANKAWILKA" is written in a stylized font. The entire emblem is surrounded by the text "UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA" in a circular arrangement.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Considerando el diseño de la investigación, se ha procedido a realizar la medición de las dos variables en estudio con el correspondiente instrumento de medición en el personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica año 2015; a continuación se procedió a la recodificación de los datos para las variables de estudio referida a la planeación estratégica y gestión organizacional; para lo cual se ha creado el respectivo MODELO DE DATOS (matriz distribuida en 50 filas y 24 casos para la primera variable y 24 casos para la segunda variable).

Posteriormente la información modelada fue procesado a través de las técnicas de la estadística descriptiva (medidas de tendencia central: media, mediana y moda, tablas de frecuencia simple y agrupada, diagrama de barras) y de la estadística inferencial, mediante la estadística de correlación de variables "r" de Pearson a fin de determinar la relación entre las variables y la prueba de t de student.

Para la codificación de las variables se ha tenido en cuenta las normas de construcción del instrumento de medición, es decir sus correspondientes rangos de tal manera que se han identificado los puntos intervalos de las categorías.

Finalmente es importante precisar, que para tener fiabilidad en los cálculos de los resultados, se procesó los datos con el programa estadístico IBM SPSS Versión 24.0 (Software de análisis estadístico), 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 *planeación estratégica* y está constituida por tres dimensiones: *formulación, implementación, evaluación*. La segunda variable está referida a la *gestión organizacional* y está constituido por las dimensiones: *proceso administrativo, toma de decisiones, trabajo en equipo*.

De acuerdo con la figura 4, para el logro del objetivo general se pretende identificar la presencia de la relación general entre las variables *planeación estratégica* y *gestión organizacional*, de igual manera para el cumplimiento de los objetivos específicos se pretende determinar la relación de las tres dimensiones de la variable *planeación estratégica* con la *gestión organizacional*.

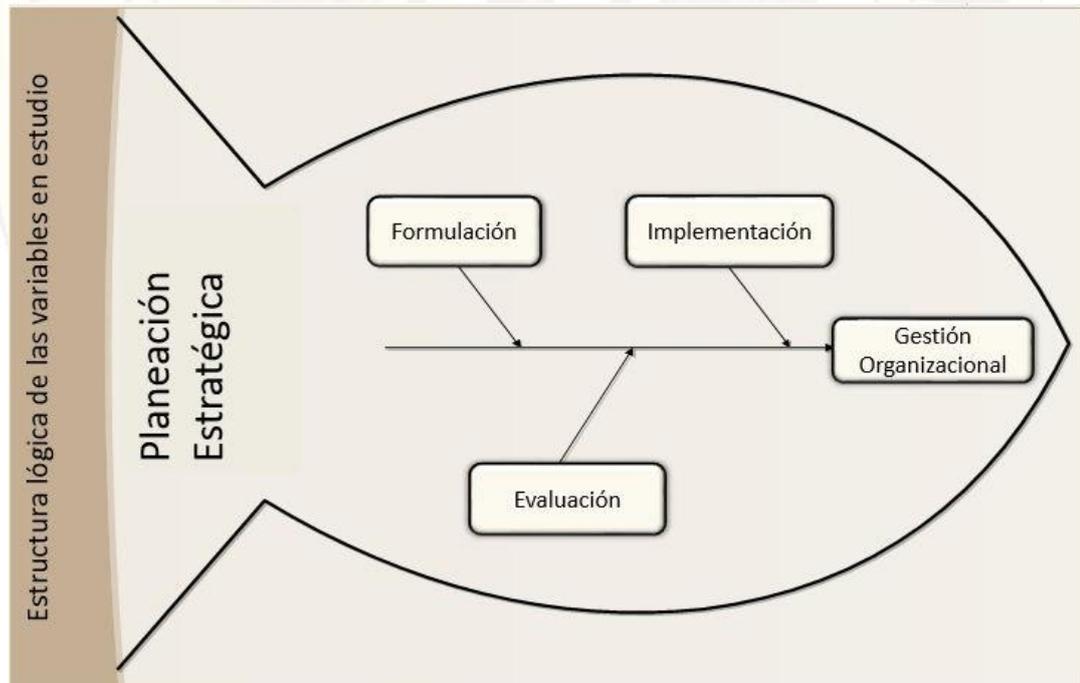


Figura 4. Diagrama de pescado para la estructura lógica de las variables de estudio.

Fuente: Software estadístico.

4.1. RESULTADOS A NIVEL DESCRIPTIVO

4.1.1. PLANEACIÓN 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 2. Resultados de la planeación estratégica del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica, año 2015.

Planeación Estratégica	f	%
Medio	23	46,0
Alto	27	54,0
Total	50	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

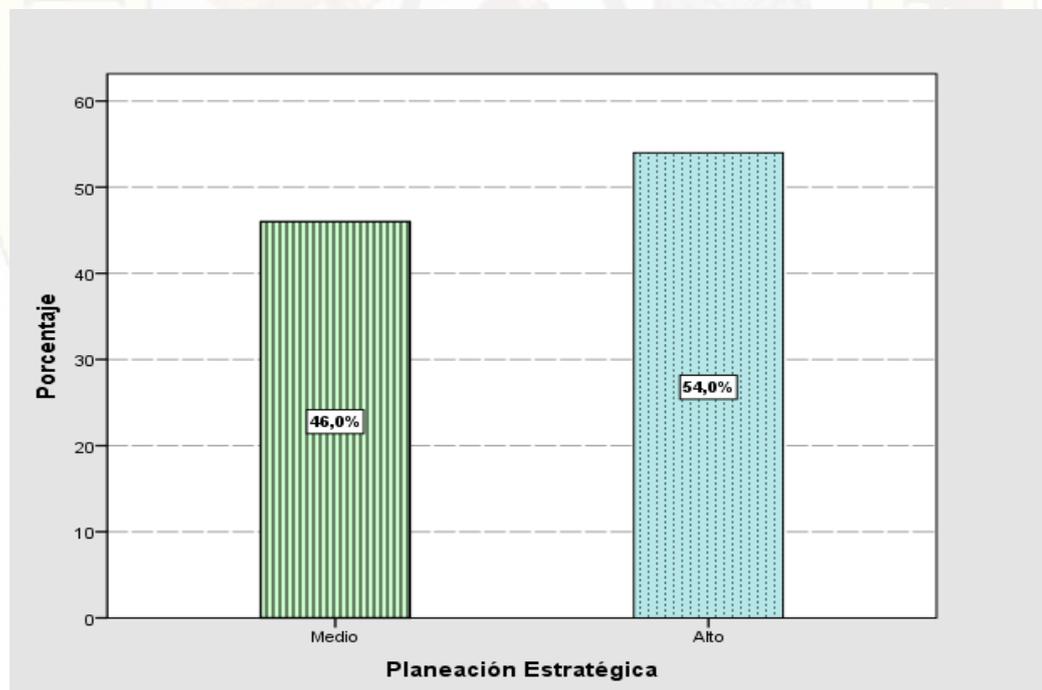


Figura 5. Diagrama de la planeación estratégica del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica, año 2015.

De la Tabla 2 podemos apreciar los resultados de la planeación estratégica, notamos que el 46,0% de los casos tienen un nivel medio y el 54,0% de los casos tienen un nivel alto. Además, estos resultados deben de estar en concordancia con los resultados considerando las dimensiones de la variable *planeación estratégica*.

Tabla 3. *Resultados de la planeación estratégica en su dimensión formulación del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica, año 2015.*

Planeación Estratégica: Formulación	f	%
Medio	20	40,0
Alto	30	60,0
Total	50	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

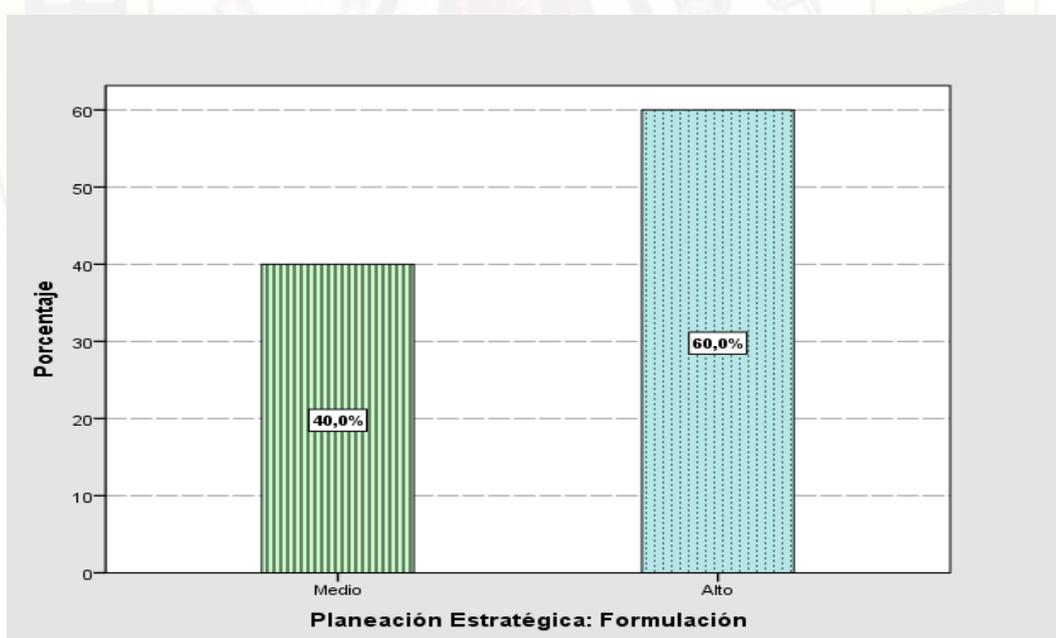


Figura 6. *Diagrama de la planeación estratégica en su dimensión formulación del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica, año 2015.*

De la Tabla 3 podemos apreciar los resultados de la *planeación estratégica*, en la dimensión *formulación*, notamos que el 40,0% tienen un medio y el 60,0% 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 *planeación estratégica*.

Tabla 4. Resultados de la *planeación estratégica* en su dimensión implementación del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica, año 2015.

Planeación Estratégica: Implementación	f	%
Bajo	2	4,0
Medio	26	52,0
Alto	22	44,0
Total	50	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

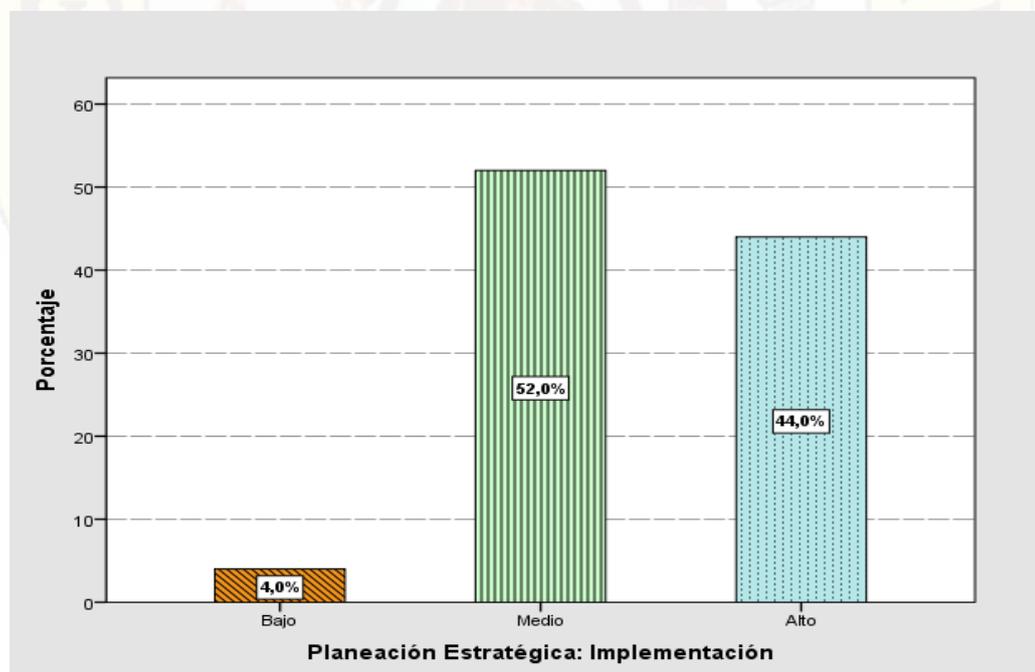


Figura 7. Diagrama de la *planeación estratégica* en su dimensión implementación del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica, año 2015.

De la Tabla 4 podemos apreciar los resultados de la *planeación estratégica*, en la dimensión *implementación*, notamos que el 4,0% tienen un nivel bajo, el 52,0% tienen un nivel medio y el 44,0% 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 *planeación estratégica*.

Tabla 5. Resultados de la *planeación estratégica* en su dimensión *evaluación del personal administrativo* en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica, año 2015.

Planeación Estratégica: Evaluación	f	%
Medio	40	80,0
Alto	10	20,0
Total	50	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

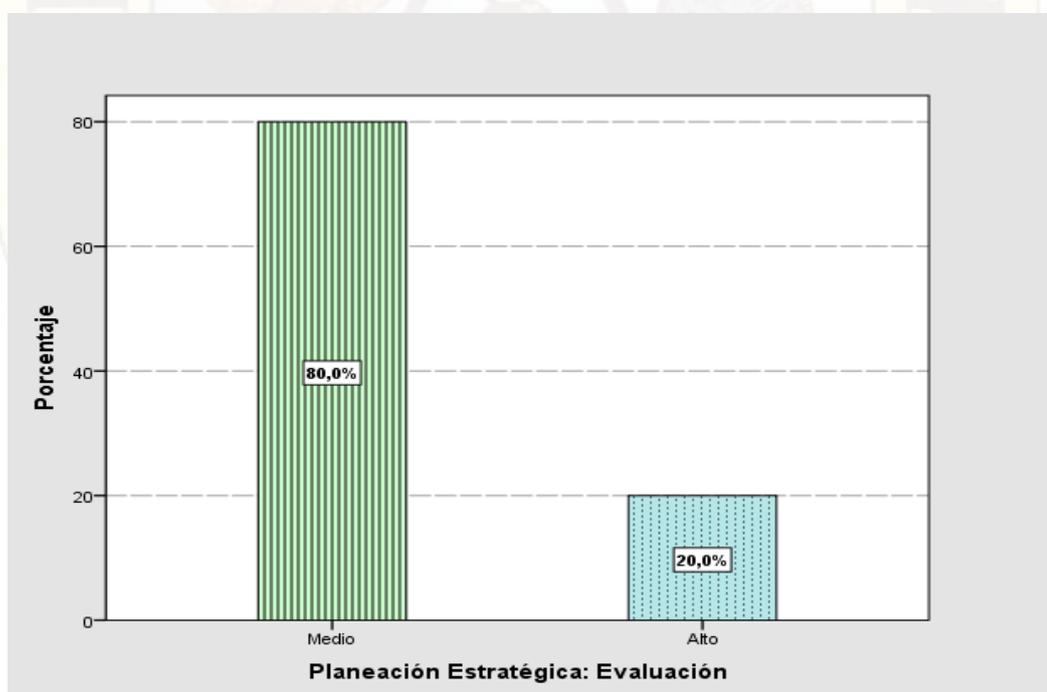


Figura 8. Diagrama de la *planeación estratégica* en su dimensión *evaluación del personal administrativo* en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica, año 2015.

De la Tabla 5 podemos apreciar los resultados de la *planeación estratégica*, en la dimensión *evaluación*, notamos que el 80,0% tienen un nivel medio y el 20,0% 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 *planeación estratégica*.

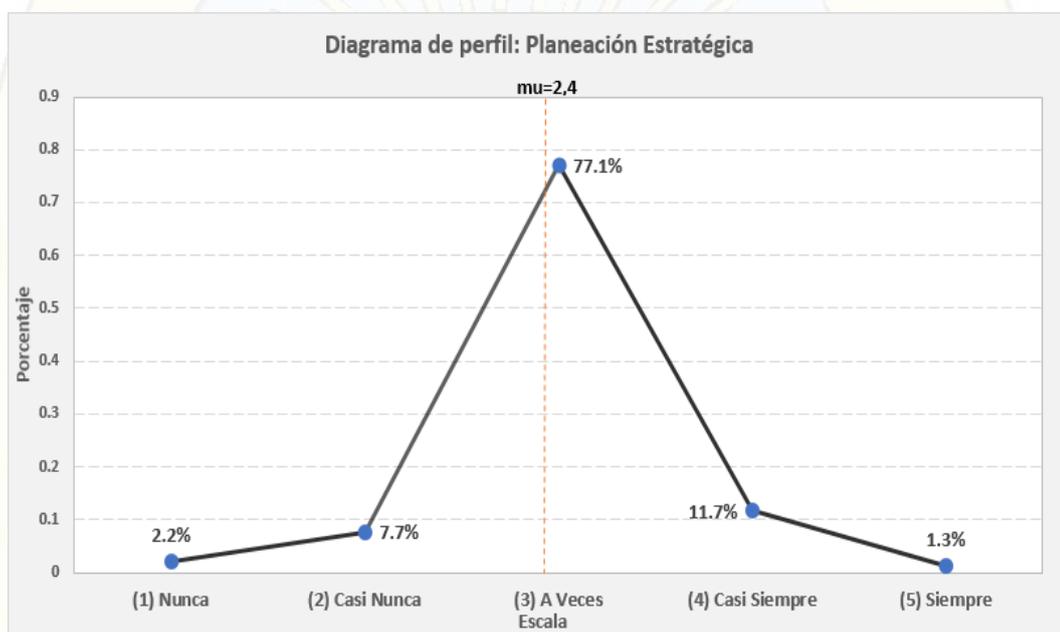


Figura 9. Diagrama del perfil de la planeación estratégica en el personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica, año 2015.

En la figura 9 se tiene el diagrama de perfil para los resultados de la *planeación estratégica*, observamos que el valor de la media en la escala original es de 2,4 que la tipificamos como *a veces*, además:

- Categoría NUNCA: está representado por el 2,2% de los casos.
- Categoría CASI NUNCA: está representado por el 7,7% de los casos.
- Categoría A VECES: está representado por el 77,1% de los casos.
- Categoría CASI SIEMPRE: está representado por el 11,7% de los casos.
- Categoría SIEMPRE: está representado por el 1,3% 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 2,4 que tiende a la tercera categoría.

4.1.2. GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Tabla 6. Resultados de la gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica, año 2015.

Gestión Organizacional	f	%
Favorable	43	86,0
Muy favorable	7	14,0
Total	50	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

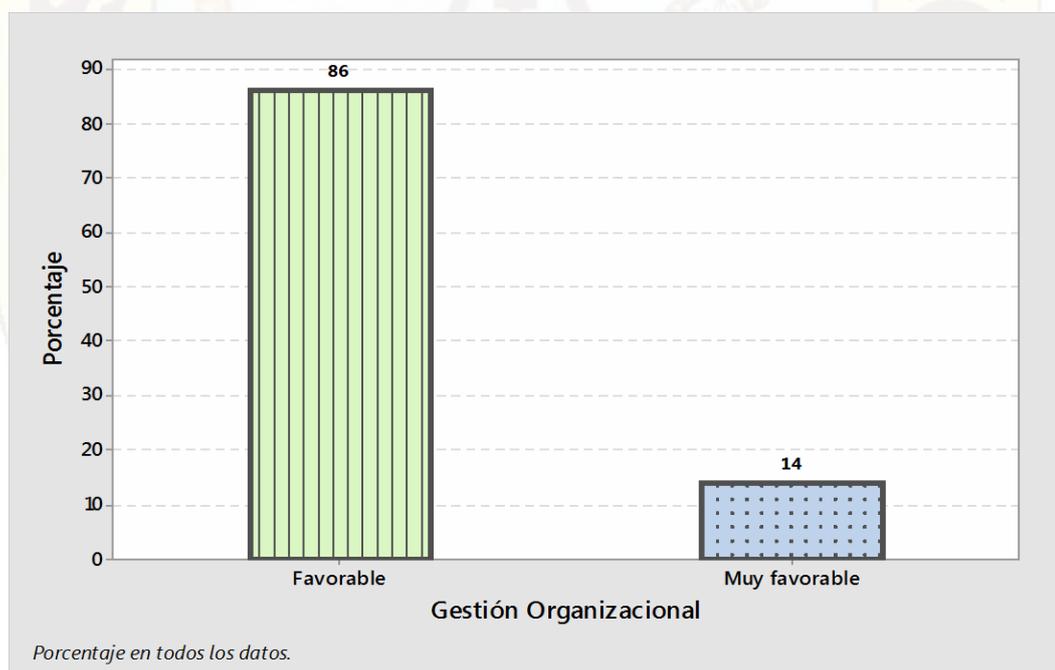


Figura 9. Diagrama de la gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica, año 2015.

De la Tabla 6 podemos apreciar los resultados de la *gestión organizacional*, notamos que el 86,0% tienen un nivel favorable y el 14,0% de los casos

tienen un nivel muy favorable; evidentemente el nivel favorable está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.

Tabla 7. Resultados de las dimensiones de la gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica, año 2015.

Dimensiones	Desfavorable		Favorable		Muy favorable		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Proceso Administrativo	6	12,0	39	78,0	5	10,0	50	100,0
Toma de Decisiones	5	10,0	38	76,0	7	14,0	50	100,0
Trabajo en Equipo	4	8,0	35	70,0	11	22,0	50	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

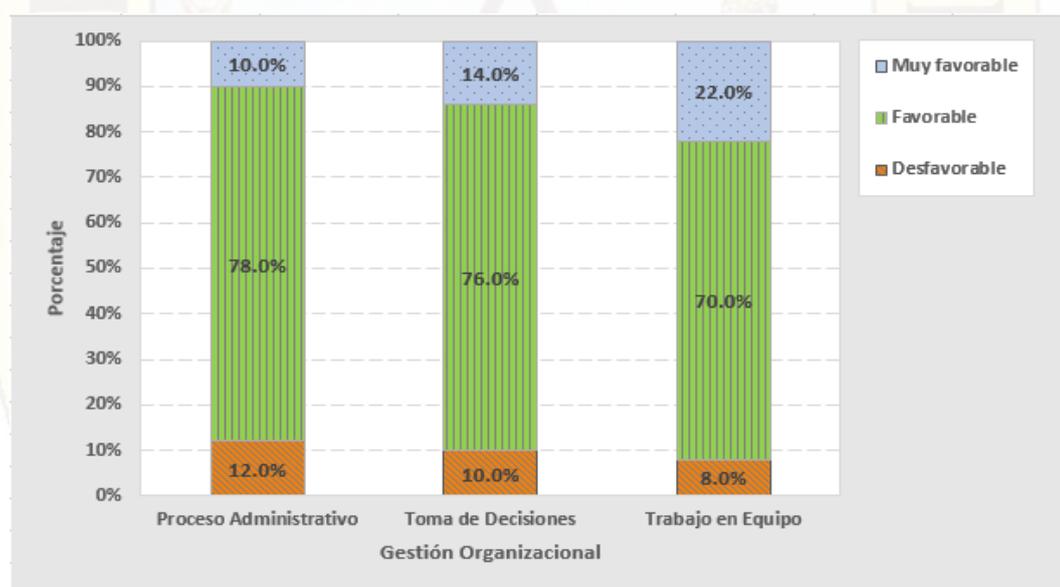


Figura 10. Diagrama de las dimensiones de la gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica, año 2015.

- **DIMENSIÓN PROCESO ADMINISTRATIVO.** -El 12,0% tienen un nivel desfavorable, el 78,0% tienen un nivel favorable y el 10,0% tienen un nivel muy favorable.
- **DIMENSIÓN TOMA DE DECISIONES.** - El 10,0% tienen un nivel

desfavorable, el 76,0% tienen un nivel favorable y el 14,0% tienen un nivel muy favorable.

- **DIMENSIÓN TRABAJO EN EQUIPO.** - El 8,0% tienen un nivel desfavorable, el 70,0% tienen un nivel favorable y el 22,0% tienen un nivel muy favorable.

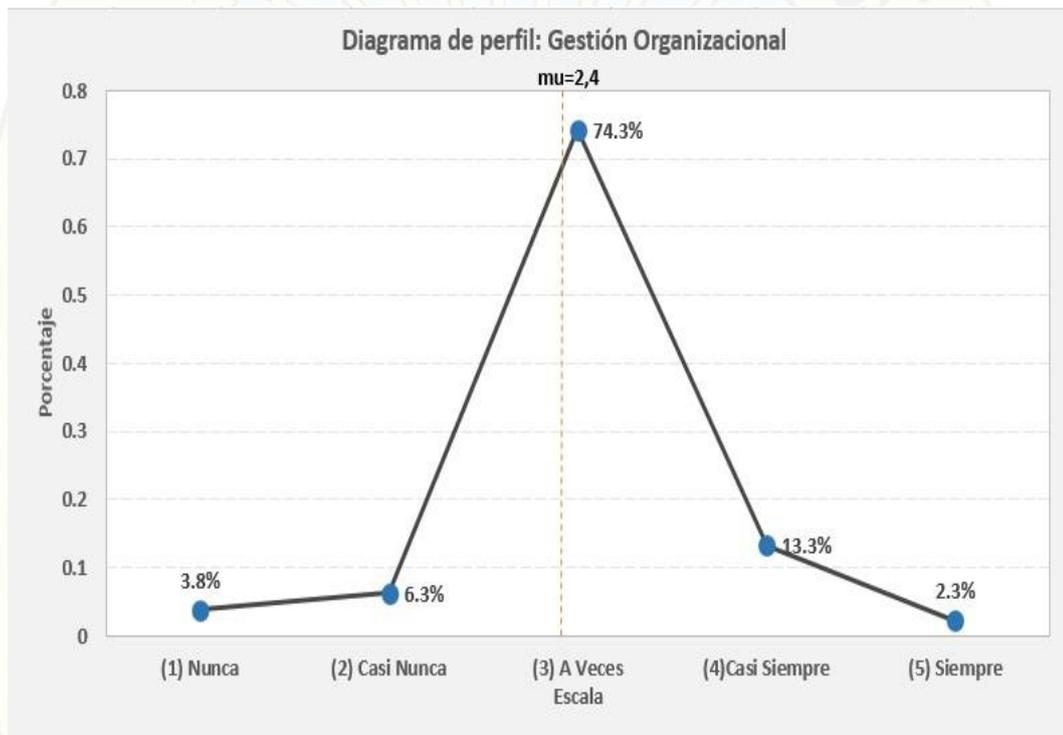


Figura 11. Diagrama del perfil de la gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica, año 2015. En el diagrama de perfil de la figura 11 nos muestra los resultados del perfil de la gestión organizacional, observamos que el valor de la media en la escala original es de 2,4 que está próxima de a veces, además:

- Categoría NUNCA: está representado por el 3,8% de los casos.
- Categoría CASI NUNCA: está representado por el 6,3% de los casos.
- Categoría A VECES: está representado por el 74,3% de los casos.
- Categoría CASI SIEMPRE: está representado por el 13,3% de los casos.
- Categoría SIEMPRE: está representado por el 2,3% de los casos.

4.2. RESULTADOS A NIVEL INFERENCIAL

4.2.1. DISTRIBUCIÓN NORMAL DE LAS PUNTUACIONES

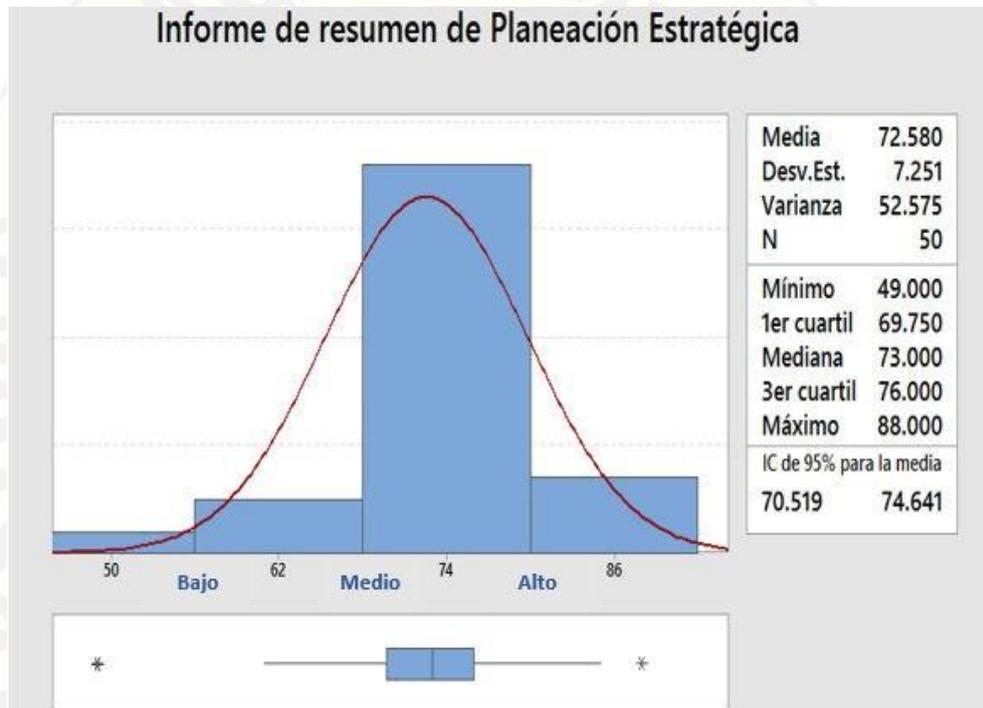


Figura 12. Resultados de las estadísticas de la Planeación Estratégica.

En la figura 12 podemos observar las correspondientes estadísticas de las puntuaciones de la variable *planeación estratégica*. Como se observa el valor de la media es de 72,580 que se tipifica como medio, el valor de la desviación estándar es 7,251 que nos representa la variabilidad o dispersión de los datos respecto a la media, el valor de la varianza es de 52,575 que es el resultado de elevar al cuadrado la desviación estándar. En la misma figura podemos observar que la puntuación mínima es de 49 la puntuación máxima es 88, el valor de la mediana es 73 (por lo cual la mitad de los datos están por debajo y la otra mitad por encima), el primer cuartil cuyo valor es 69,000 (por lo cual el 25% de los datos están por debajo y el 75% están por encima), el tercer cuartil cuyo valor es 76 (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.

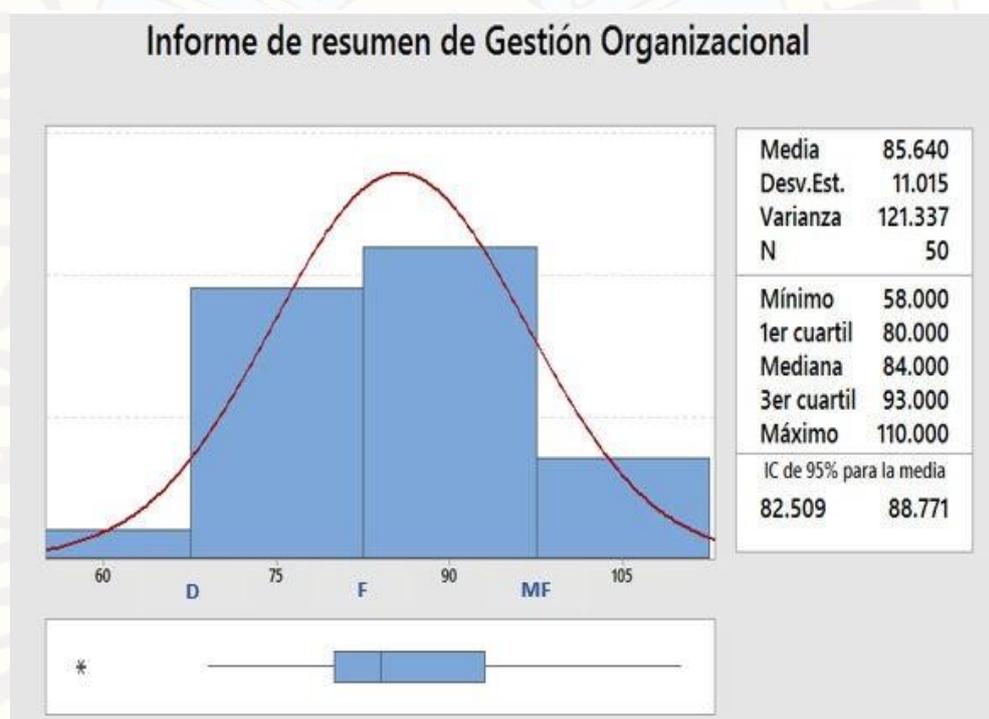


Figura 13. Resultados de las estadísticas de la Gestión Organizacional.

En la figura 13 podemos observar las correspondientes estadísticas de las puntuaciones de la variable *gestión organizacional*. Como se observa el valor de la media es de 85,640 que se tipifica como favorable, el valor de la desviación estándar es 11,015 que nos representa la variabilidad o dispersión de los datos respecto a la media, el valor de la varianza es de 121,337 que es el resultado de elevar al cuadrado la desviación estándar. En la misma figura podemos observar que la puntuación mínima es de 58, la puntuación máxima es 110, el valor de la mediana es 84,0 (por lo cual la mitad de los datos están por debajo y la otra mitad por encima), el primer cuartil cuyo valor

es 80 (por lo cual el 25% de los datos están por debajo y el 75% están por encima), el tercer cuartil cuyo valor es 93,0 (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 *gestión 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 determinó los intervalos de confianza para la media poblacional de las puntuaciones de la planeación estratégica y la gestión 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 planeación estratégica, los límites del intervalo de confianza de la media poblacional son:

$$LI(\mu) = 72,580 - 1,966 \times \frac{7,251}{\sqrt{50}} = 70,564$$

$$LI(\mu) = 72,580 + 1,966 \times \frac{7,251}{\sqrt{50}} = 74,596$$

De tal manera que se cumpla la siguiente probabilidad:

$$P(70,564 \leq \mu_{Plan_Estr} \leq 74,596) = 95\%$$

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

$$LI(\mu) = 85,640 - 1,966 \times \frac{11,015}{\sqrt{50}} = 82,577$$

$$LI(\mu) = 85,640 + 1,966 \times \frac{11,015}{\sqrt{50}} = 88,701$$

De tal manera que se cumpla la siguiente probabilidad:

$$P(82,577 \leq \mu_{Gest.Org.} \leq 88,701) = 95\%$$

4.2.3. DETERMINACIÓN DE LA RELACIÓN DE LAS VARIABLES

Considerando que las puntuaciones obtenidas para ambas variables siguen distribuciones normales, además fueron estimadas 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 usó 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 la planeación estratégica.

S_y : Desviaciones estándar de la gestión organizacional.

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

$$r = \frac{71,4288}{\sqrt{52,575} \times \sqrt{121,337}} = 0,89 = 89\%$$

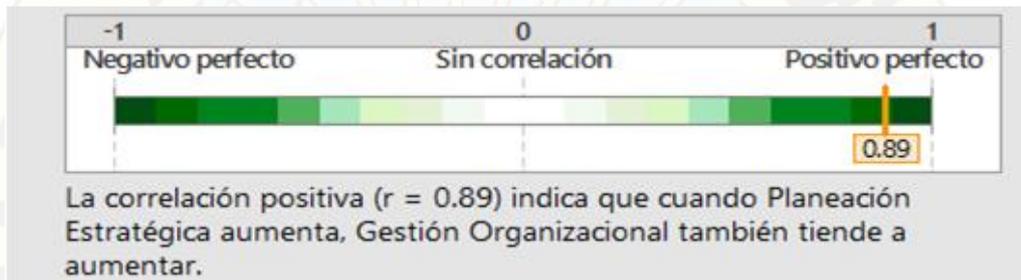


Figura 14. Diagrama de la relación de variables.

La figura 14 muestra la relación obtenida dentro del dominio de la estadística “r” de Pearson, notemos que por su valor tiende a ser una relación positiva perfecta (se aproxima a la unidad).

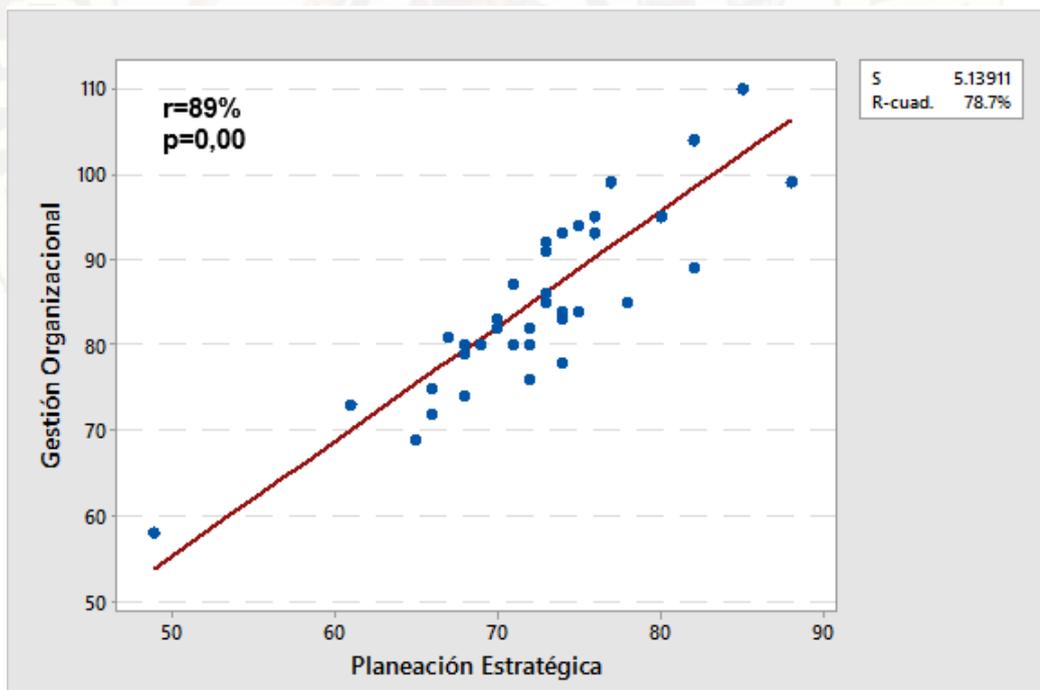


Figura 15. Diagrama de dispersión de las puntuaciones para ambas variables.

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

- Relación de la dimensión *formulación* y la dimensión *proceso administrativo*:

$$r_1 = 71,5\%$$

- Relación de la dimensión *implementación* y la dimensión *toma de decisiones*:

$$r_2 = 67,8\%$$

- Relación de la dimensión *evaluación* y la dimensión *trabajo en equipo*:

$$r_3 = 75,3\%$$

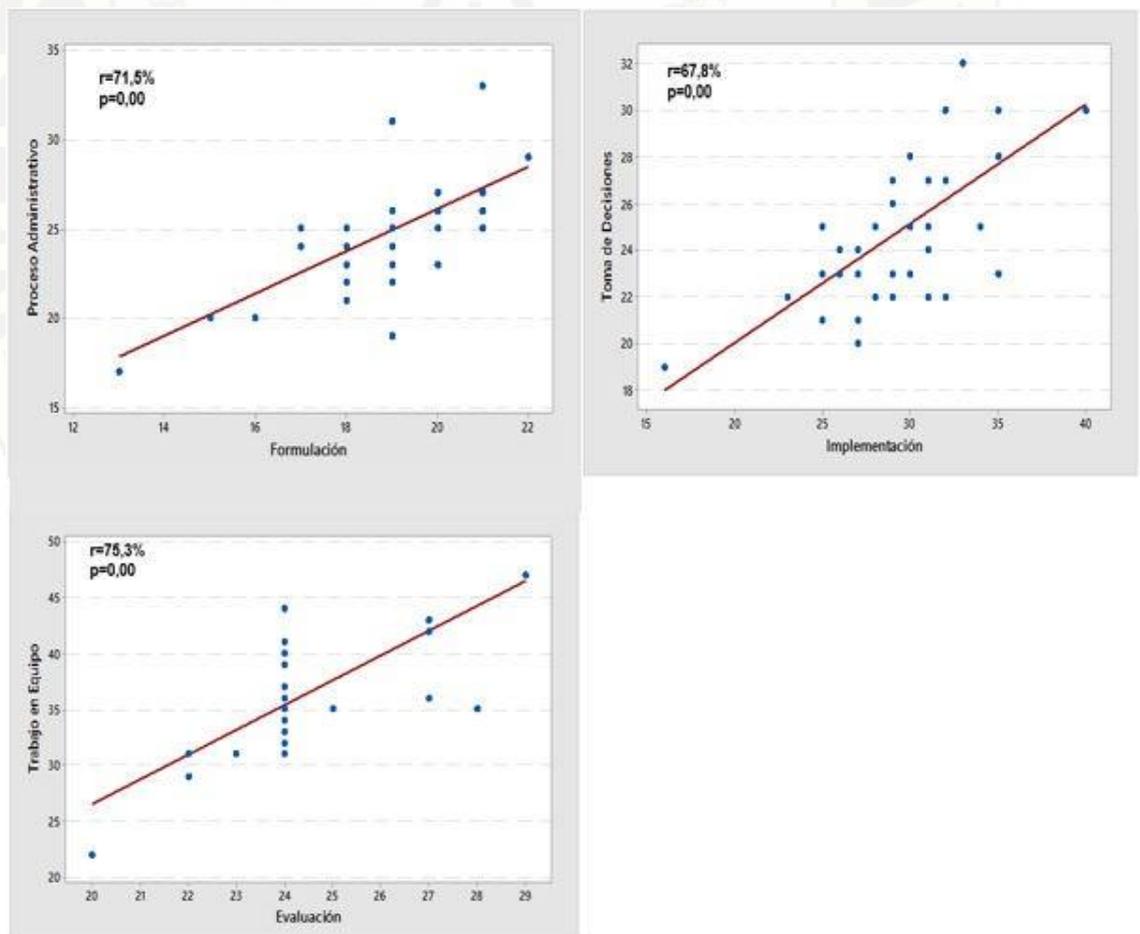


Figura 16. Diagrama de dispersión de las relaciones según dimensiones.

En la figura 16 se muestra los correspondientes diagramas de dispersión para cada una de las dimensiones de la variable *planeación estratégica* frente a las dimensiones de la variable *gestión 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 8. *Resultados categóricos de la relación de la planeación estratégica y la gestión organizacional.*

Gestión Organizacional	Planeación Estratégica						Total	
	Bajo		Medio		Alto		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Desfavorable	-	-	-	-	-	-	-	-
Favorable	-	-	23	46,0	20	40,0	43	86,0
Muy favorable	-	-	-	-	7	14,0	7	14,0
Total	-	-	23	46,0	27	54,0	50	100,0

Fuente: *Cuestionario de encuesta aplicada.*

En la tabla 8 podemos apreciar los resultados de la investigación considerando las categorías tipificadas, nuevamente podemos apreciar la relación positiva entre las variables, pues los correspondientes niveles medios de la *planeación estratégica* se relacionan con los niveles favorables de la *gestión organizacional*. El 46,0% de los casos consideran que la *planeación estratégica* es medio y la *gestión organizacional* es favorable; el 40,0% de los casos consideran que la *planeación estratégica* es alta y la *gestión organizacional* es favorable; el 14,0% de los casos consideran que la *planeación estratégica* es alta y la *gestión organizacional* es muy favorable.

4.3. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

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 (H₀)**

No existe una relación significativa entre la *planeación estratégica* y la *gestión organizacional* del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica, año 2015.

$$\rho = 0$$

Siendo:

ρ : Correlación poblacional

- **Alterna (H₁)**

Existe una relación significativa entre la *planeación estratégica* y la *gestión organizacional* del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica, año 2015.

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

b) NIVEL DE SIGNIFICANCIA

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 48 grados de libertad:

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

d) CÁLCULO DE LA ESTADÍSTICA

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

$$t = Vc = 0,89 \sqrt{\frac{50 - 2}{1 - 0,89^2}} = 13,52$$

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 $Vc > Vt$ ($13,52 > 1,677$) por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, por tanto, se concluye en lo referente a la hipótesis general que:

Existe una relación significativa entre la planeación estratégica y la gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica, año 2015 con un 95% de confianza.

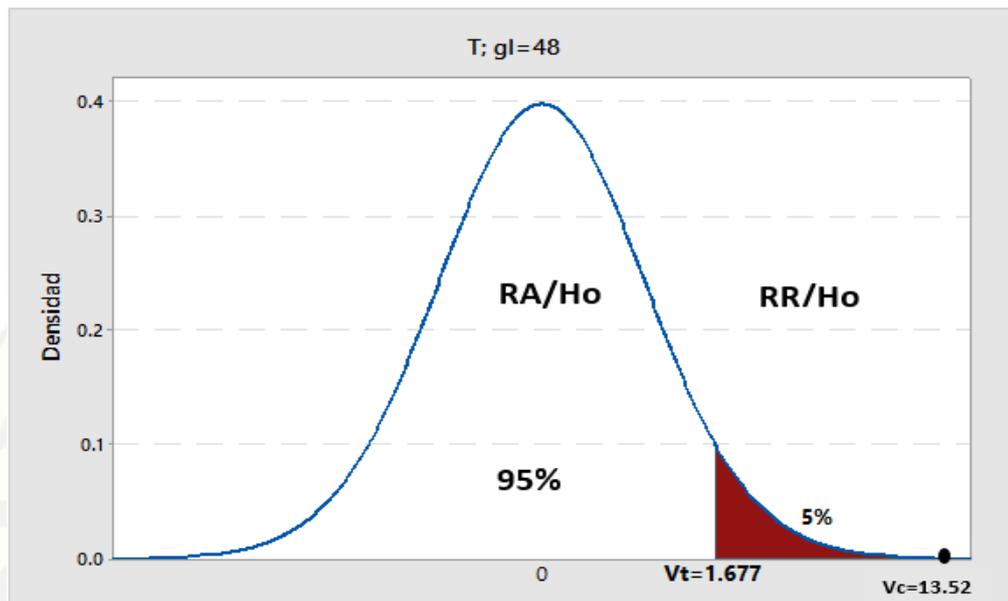


Figura 17. Distribución de probabilidad "t" para la hipótesis general.

En la Figura 17 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:

$$P(t > 13,52) = 0,0 < 5\%$$

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 *planeación estratégica* y la *gestión organizacional* del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica, año 2015; $r=89\%$
- **DIRECCIÓN.** - Positiva. Conforme el nivel de *planeación estratégica* aumenta, la *gestión organizacional* tiende a aumentar.
- **FUERZA.** - Lo determinamos a través del coeficiente de determinación R^2 .

$$R^2 = r^2 = (0,89)^2 = 78,68\%$$

Deducimos que el 78,68% de la variación en la *gestión organizacional* se explica por la *planeación estratégica*.

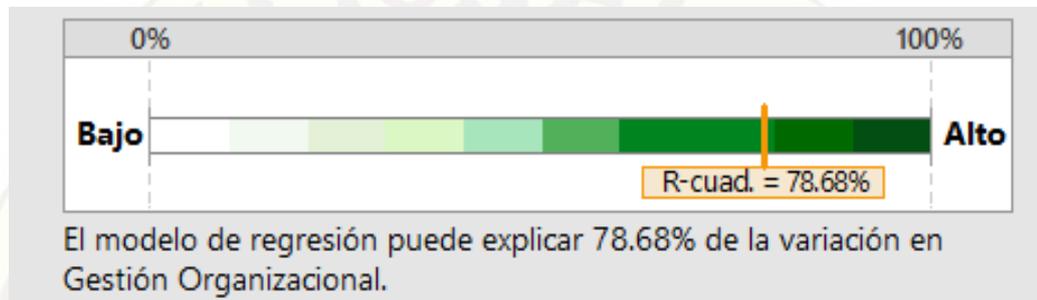


Figura 18. Porcentaje de la variación explicado por el modelo de correlación.

4.3.2. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Tabla 9. Estadísticas de la relación de las dimensiones de la planeación estratégica y la gestión organizacional.

Dimensiones Planeación Estratégica	Estadist. de Relación con las dimensiones de Gestión Organizacional					
	r	n	Vc=t	Vt	p	Ho
Formulación	71,5%	50	7,08	1,677	-	Rechazo
Implementación	67,8%	50	6,39	1,677	-	Rechazo
Evaluación	75,3%	50	7,93	1,677	-	Rechazo

Fuente: Base de datos.

I. VERIFICACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

No existe una relación significativa entre la *planeación estratégica* en su dimensión *formulación* y el *proceso administrativo* para una adecuada *gestión organizacional* del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

Existe una relación significativa entre la *planeación estratégica* en su dimensión *formulación* y el *proceso administrativo* para una adecuada *gestión organizacional* del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica.

DISCUSIÓN

De la Tabla 9 podemos observar que la relación obtenida es $r=71,5\%$ además el valor calculado es $V_c= 7,08$ y el valor tabulado es $V_t=1,677$ de la cual deducimos que $V_c > V_t$ ($7,08 > 1,677$) que tienen asociado una probabilidad de $P(t > 7,08) = 0,0 < 5\%$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

Existe una relación significativa entre la planeación estratégica en su dimensión formulación y el proceso administrativo para una adecuada gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico de Huancavelica con un nivel de confianza del 95%.

II. VERIFICACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

No existe una relación significativa entre la *planeación estratégica* en su dimensión *implementación* y la *toma de decisiones* para una adecuada *gestión organizacional* del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

Existe una relación significativa entre la *planeación estratégica* en su dimensión *implementación* y la *toma de decisiones* para una adecuada *gestión organizacional* del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica.

DISCUSIÓN

De la Tabla 9 podemos observar que la relación obtenida es $r=67,8\%$ además el valor calculado es $V_c= 6,39$ y el valor tabulado es $V_t=1,677$ de la cual deducimos que $V_c > V_t$ ($6,39 > 1,677$) que tienen asociado una probabilidad de $P(t > 6,39) = 0,0 < 5\%$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

Existe una relación significativa entre la planeación estratégica en su dimensión implementación y la toma de decisiones para una adecuada gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico de Huancavelica con un nivel de confianza del 95%.

III. VERIFICACIÓN DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

No existe una relación significativa entre la *planeación estratégica* en su dimensión *evaluación* y el *trabajo en equipo* para una adecuada *gestión organizacional* del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

Existe una relación significativa entre la *planeación estratégica* en su dimensión *evaluación* y el *trabajo en equipo* para una adecuada

gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica.

DISCUSIÓN

De la Tabla 9 podemos observar que la relación obtenida es $r=75,3\%$ además el valor calculado es $V_c= 7,93$ y el valor tabulado es $V_t=1,677$ de la cual deducimos que $V_c > V_t$ ($7,93 > 1,677$) que tienen asociado una probabilidad de $P(t > 7,93) = 0,0 < 5\%$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

Existe una relación significativa entre la planeación estratégica en su dimensión evaluación y el trabajo en equipo para una adecuada gestión organizacional del personal administrativo del Instituto de Educación Superior Tecnológico de Huancavelica con un nivel de confianza del 95%.

4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo general de la investigación está orientado a conocer la relación de la *planeación estratégica* y la *gestión organizacional* del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica, año 2015. Y teniendo en consideración de *Kerlinger* (2002), quien afirma que en un 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 89% que de acuerdo a la Tabla 10 se tipifica como *correlación positiva fuerte*.

Tabla 10. 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 objetivo general de la investigación, además la estadística coeficiente de determinación es de 78,68% que nos da la fuerza de la relación entre las variables, es decir la proporción de variabilidad de la *gestión organizacional* que es explicada por la *planeación estratégica*.

Asimismo, los resultados han evidenciado que el 46,0% de casos tienen la percepción que la planeación estratégica es medio y el 54,0% la consideran alto; en cuanto a la gestión organizacional los sujetos en estudio consideran que el 86,0% tiene un nivel favorable y el 14,0% tiene un nivel muy favorable.

Los resultados de la prueba de hipótesis muestran que la relación hallada del 89% 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 formulación y la dimensión proceso administrativo, el valor obtenido para dicha correlación es del 71,5% que se tipifica como positiva media, que también ha resultado significativamente diferente de cero ($p=0,0$) y positiva.

Asimismo, la relación obtenida de la dimensión implementación y la dimensión toma de decisiones, el valor obtenido para dicha correlación es del 67,8% que se tipifica como positiva media, que también ha resultado significativamente diferente de cero ($p=0,0$) y positiva.

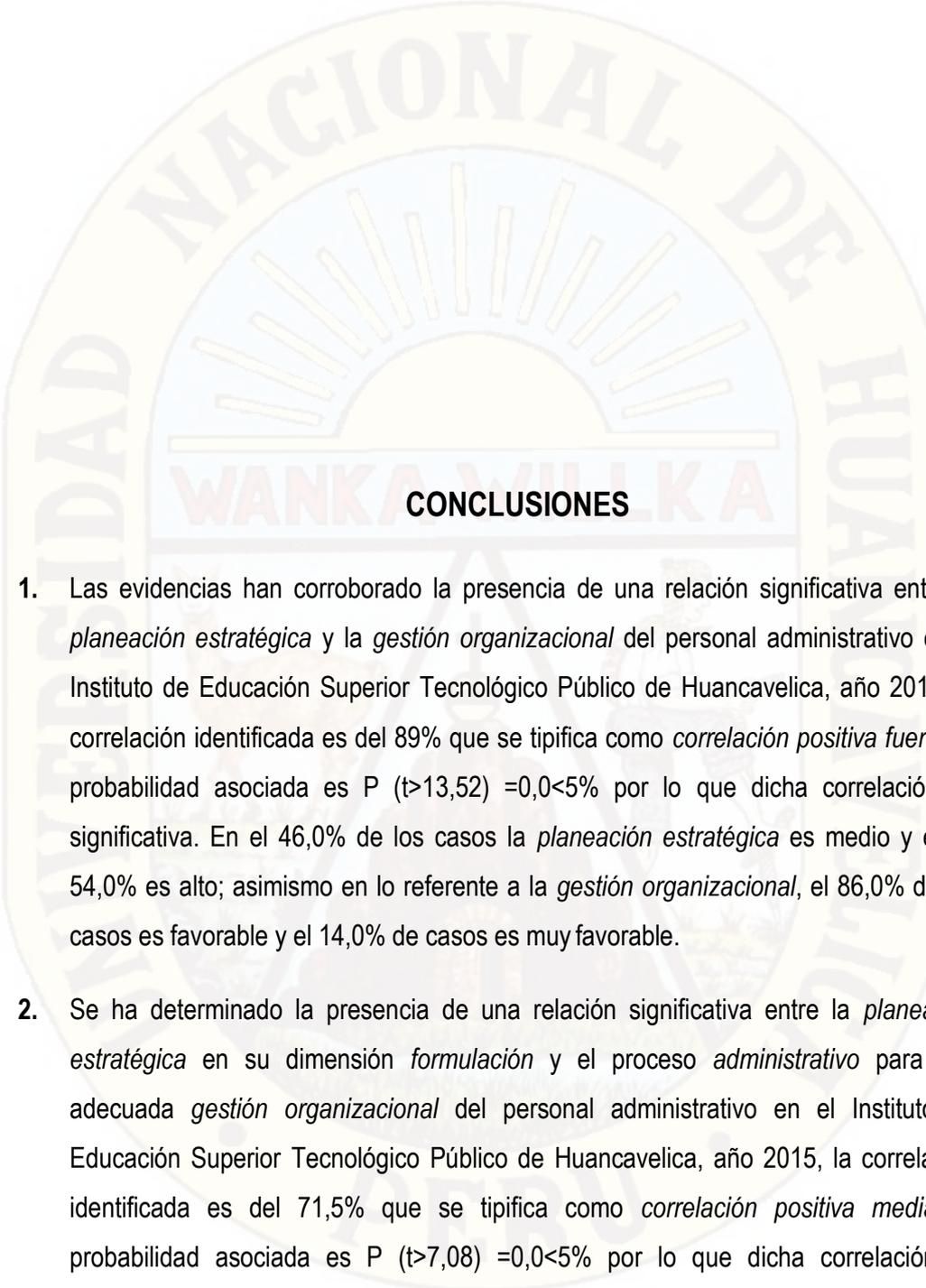
Asimismo, la relación obtenida de la dimensión evaluación y la dimensión trabajo en equipo, el valor obtenido para dicha correlación es del 75,3% que se tipifica como positiva fuerte, que también ha resultado significativamente diferente de cero ($p=0,0$) y positiva.

Con respecto al antecedente de Montero Arévalo, M. y Rodríguez Veintemilla, D. (2013), coincidimos que la comunicación es un factor influyente en la gestión organizacional, puesto que la comunicación interviene de manera constante en el desarrollo de la planeación estratégica. Como ya se explicó anteriormente la planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas, en el cual la comunicación juega un papel importante, ya sea en los equipos de trabajo, clima organizacional, proceso administrativo, toma de decisiones o en cualquier actividad inherente al cumplimiento de los objetivos de la organización. Es decir, la comunicación se entiende como un instrumento de gestión al servicio de la planeación estratégica de cualquier organización. Ya que a través de una buena estrategia de comunicación se puede aprovechar los recursos comunicativos, internos y externos de la organización, para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos y por ende mejorar la gestión organizacional.

Al confrontar los resultados obtenidos con Grados (2010), quien 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; coincidimos que realizar un

diagnóstico es importante para el desarrollo de la organización, en concordancia con (D Alessio, 2008), quien menciona que la administración estratégica o proceso estratégico es una herramienta del administrador moderno para dirigir la organización por el camino adecuado hacia el futuro deseado, es indudable que debe haber una evaluación y control de las actividades establecidas para tal fin, de lo contrario no sabremos el nivel de avance alcanzado y menos si el sentido al que va la organización es el correcto.

Finalmente, Castillo (2008), explica que la aplicación del planeamiento estratégico en el sector público está en proceso de evolución, enfrentándose a uno de los mayores problemas como es el de la aplicación. En muchas instituciones del sector público se han elaborado muchos planes estratégicos para los diferentes niveles de gobierno. El problema es que gran parte de estos planes estratégicos se han realizado tan solo para cumplir con las normas. Por lo que, nosotros compartimos la idea de Koontz y Weihrich, quien manifiesta que la planeación estratégica es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas, pero también se debe tener en claro que la planificación no solo es cuestión de establecer dichas metas sino también de llevarlas a cabo, es decir, emplear los medios o estrategias establecidas ayudan al logro de los objetivos de las una organizaciones.



CONCLUSIONES

1. Las evidencias han corroborado la presencia de una relación significativa entre la *planeación estratégica* y la *gestión organizacional* del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica, año 2015, la correlación identificada es del 89% que se tipifica como *correlación positiva fuerte*, la probabilidad asociada es $P(t > 13,52) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa. En el 46,0% de los casos la *planeación estratégica* es medio y en el 54,0% es alto; asimismo en lo referente a la *gestión organizacional*, el 86,0% de los casos es favorable y el 14,0% de casos es muy favorable.
2. Se ha determinado la presencia de una relación significativa entre la *planeación estratégica* en su dimensión *formulación* y el proceso *administrativo* para una adecuada *gestión organizacional* del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica, año 2015, la correlación identificada es del 71,5% que se tipifica como *correlación positiva media*, la probabilidad asociada es $P(t > 7,08) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa. En el 40,0% de los casos la dimensión *formulación* de la *planeación estratégica* es medio y el 60,0% es alto; el nivel alto prevalece.
3. Se ha determinado la presencia de una relación significativa entre la *planeación estratégica* en su dimensión *implementación* y la *toma de decisiones* para una

adecuada *gestión organizacional* del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica, año 2015, la correlación identificada es del 67,8% que se tipifica como *correlación positiva media*, la probabilidad asociada es $P (t>6,39) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa. En el 4,0% de los casos la dimensión *implementación* de la *planeación estratégica* es bajo, en 52,0% es medio y el 44,0% es alto; el nivel medio prevalece.

4. Se ha determinado la presencia de una relación significativa entre la *planeación estratégica* en su dimensión *evaluación* y el *trabajo en equipo* para una adecuada *gestión organizacional* del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica, año 2015, la correlación identificada es del 75,3% que se tipifica como *correlación positiva fuerte*, la probabilidad asociada es $P (t>7,93) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa. En el 80,0% de los casos la dimensión *evaluación* de la *planeación estratégica* es medio y el 20,0% es alto; el nivel medio prevalece.

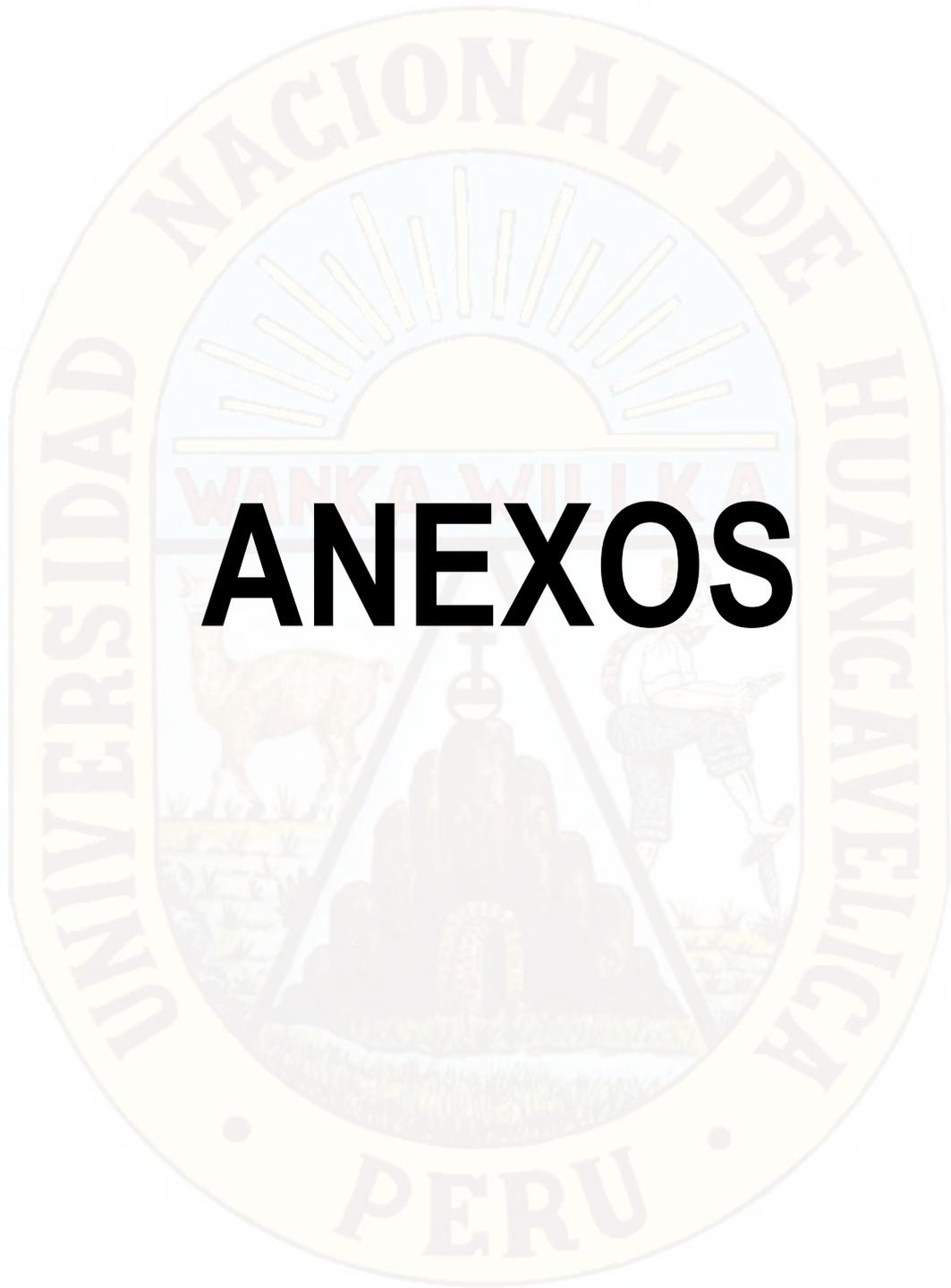
RECOMENDACIONES

- ✓ Desarrollo y cumplimiento de la planificación estratégica en la institución, pues para mejorar su funcionamiento tanto a nivel interno como externo, será necesario adoptar nuevas estrategias organizacionales que se encuentren dirigidas hacia el aprovechamiento de las oportunidades y a la eliminación de sus debilidades.
- ✓ Establecer políticas de administración de su personal que sean claras y oportunas, tanto para su comportamiento y manejo a nivel interno como para el cumplimiento de sus funciones, pues resulta de vital importancia que el personal conozca las atribuciones y restricciones a las que está sujeto el desempeño de sus funciones dentro de la organización.
- ✓ Establecer un programa de capacitación para el personal de la institución, para el desenvolvimiento de los procesos administrativos, de tal forma que se puedan familiarizar y conocer de qué forma se deben ejecutar, bajo qué parámetros, quiénes serán los responsables y la documentación que se deberá emplear para cada procedimiento.
- ✓ Implementar un sistema o tecnología de información dentro de la organización, que permita al personal responsable de cada procedimiento, encontrar de forma automática los requerimientos para el cumplimiento del mismo, siempre enfocados hacia la eficiencia y eficacia de cada procedimiento ejecutado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aramayo Guillén, R. R. (2000). *Planeación Estratégica de Recursos Humanos*. La Paz, Bolivia.
- Blandez Ricalde, M. d. (2014). *Proceso Administrativo*. Distrito Federal: Digital UNID.
- Castaño Duque, G. A. (2004). *Seminario de Teoría Administrativa*. Colombia. Obtenido de http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema2_1.htm.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Teoría, proceso y práctica* (Tercera ed.). Bogotá, D.C., Colombia.: McGraw-Hill Interamericana S. A.
- Colectivo, d. a. (2011). *Manual de trabajo en equipo, formación para el empleo*. Madrid: CEP S.L. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliounhsp/detail.action?docID=3217486>.
- D'Alessio Ipinza, F. A. (2008). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia* (Primera ed.). México: Pearson Educación de México S.A. De C.V.
- Fred R., D. (2008). *Conceptos de la Administración Estratégica* (Décimoprimer ed.). México: Pearson Educación.
- FUNDESYRAM, Fundación para el Desarrollo Socio Económico y Restauración Ambiental. (2011). *¿Cómo enseñar a tomar decisiones acertadas?, proceso para tomar decisiones*. San Salvador. Obtenido de http://www.fundesyram.info/document/PDFPUB/TOMA_DECISIONES.pdf
- Goodstein , L., Nolan, T., & Pfeiffer , W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada: Cómo desarrollar un plan que realmente funcione*. (Primera ed.). Santa Fe de Bogotá, D. C. , Colombia.: Mc Graw Hill.
- Gullo, J., & Nardulli, J. (2015). *Gestión organizacional*. Buenos Aires: Maipue.
- Hax, A., & Majluf, N. (1991). *The Strategy Concept and Process. A pragmatic approach* (1ra. ed.). Prentice Hall.
- IIPE, Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. (2000). *Trabajo en Equipo*. Buenos Aires. Obtenido de <http://www.poznerpilar.org/biblioteca/modulo09.pdf>
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (2002). *Elementos de la Administración: enfoque internacional* (Sexta ed.). México: Editorial McGraw Hill.

- Mazuela LLanos, A. (2012). *10 Herramientas de Gestión Organizacional: 2° parte*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Mintzberg, H., Brian, Q., & Voyer, J. (1993). *El proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos* (2da ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Moody, P. E. (1990). *Toma de Decisiones Gerenciales*. Bogotá, Colombia.: Mc Graw Hill Interamericana S. A.
- Münch Galindo, L., & García Martínez, J. G. (2004). *Fundamentos de la Administración*. Mexico: Trillas.
- Münich, G., & García, M. (1990). *Fundamentos de la Administración*. México: Trillas.
- Reyes Ponce, A. (2005). *Administración Moderna*. México: Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2007). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson Educación.
- Rodriguez V., J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa* (5ta. ed.). Cengage Learning Editores.
- Rojas López, M. D., & Medina Marín, L. J. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Sallenave, J. -P. (2004). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Colombia: Grupo Norma.
- Sánchez Fernández, M. D. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Madrid: CEP, S.L. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliounhsp/detail.action?docID=4184438>.
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert Jr., D. (2009). *Administración* (Octava ed.). México: Editorial Prentice - Hall Hispanoamericana, S. A.
- Terry, G. R., & Franklin, S. G. (2003). *Principios de la Administración*. (Primera ed.). México: Continental.



ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO DE HUANCAMELICA (IESTP), AÑO 2015

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>¿Cómo se relaciona la planeación estratégica y la gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica, año 2015?</p> <p>Problemas Específicos: ¿De qué manera se relaciona la planeación estratégica en su dimensión formulación y el proceso administrativo para una adecuada gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica?</p> <p>¿De qué manera se relaciona la planeación estratégica en su dimensión implementación y la toma de decisiones para una adecuada gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica?</p> <p>¿De qué manera se relaciona la planeación estratégica en su dimensión evaluación y el trabajo en equipo para una adecuada gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica?</p>	<p>Conocer la relación de la planeación estratégica y la gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica, año 2015.</p> <p>Objetivos Específicos: Determinar la relación de la planeación estratégica en su dimensión formulación y el proceso administrativo para una adecuada gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica.</p> <p>Determinar la relación de la planeación estratégica en su dimensión implementación y la toma de decisiones para una adecuada gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica.</p> <p>Determinar la relación de la planeación estratégica en su dimensión evaluación y el trabajo en equipo para una adecuada gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica.</p>	<p>Existe una relación significativa entre la planeación estratégica y la gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica, año 2015.</p> <p>Hipótesis Específicas: Existe una relación significativa entre la planeación estratégica en su dimensión formulación y el proceso administrativo para una adecuada gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica.</p> <p>Existe una relación significativa entre la planeación estratégica en su dimensión implementación y la toma de decisiones para una adecuada gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica.</p> <p>Existe una relación significativa entre la planeación estratégica en su dimensión evaluación y el trabajo en equipo para una adecuada gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Variable Independiente</u></p> <p style="text-align: center;">Planeación Estratégica</p> <p style="text-align: center;"><u>Variable Dependiente</u></p> <p style="text-align: center;">Gestión Organizacional</p>	<p>Formulación</p> <p>Implementación</p> <p>Evaluación</p> <p>Proceso Administrativo</p> <p>Toma de Decisiones</p> <p>Trabajo en Equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visión • Misión • Valores • Objetivos • Estrategias • Asignación de recursos • Formulación de acciones • Ejecución del cronograma • Regulación de fondos • Planificación • Organización • Dirección • Control • Conocimientos • Habilidades • Mejora continua • Comunicación. • Capacitación • Liderazgo 	<p>Tipo de Investigación Investigación de tipo Aplicada.</p> <p>Nivel de Investigación Descriptivo Correlacional.</p> <p>Diseño de Investigación No experimental: Transeccional Descriptivo correlacional.</p> <p style="text-align: center;"> O_x M O_y </p> <p>Población y Muestra Se tomó como referencia al personal administrativo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica. Siendo en total 50 personas.</p> <p>Métodos - Método Científico. - Inductivo y Descriptivo.</p> <p>Técnicas de Recolección de Datos - Revisión Bibliográfica - Encuesta</p>

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

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

Estimado señor (a) la encuesta es parte de una investigación que venimos realizando, la finalidad es obtener información para conocer la relación de la planeación estratégica y la gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica. Sus respuestas serán tratadas de forma Confidencial y Anónima.

INSTRUCCIONES

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

EVALUACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

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

FORMULACIÓN						
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		5	4	3	2	1
01	A nivel institucional están definido la visión y misión en el marco de su plan estratégico.					
02	Considera que la visión estratégica refleja los valores singulares de la institución.					
03	La misión refleja de manera clara la razón de ser de la institución.					
04	A nivel institucional se identifican sus puntos fuertes y débiles, oportunidades y riesgos.					
05	La institución tiene claro sus objetivos y metas propuestas.					
06	Se desarrolla el plan estratégico con participación de todos sus integrantes.					
07	Los objetivos generales están relacionados a su plan estratégico.					
08	Se establecen indicadores de medición en el plan estratégico.					
09	Se tiene el responsable para el seguimiento del plan estratégico.					

IMPLEMENTACIÓN						
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		5	4	3	2	1
10	Se implementa un plan de acción para afrontar las debilidades y amenazas.					
11	El liderazgo es importante en la implementación del plan estratégico institucional.					
12	Se han implementado indicadores a fin de medir la gestión organizacional de la institución.					
13	Los indicadores de evaluación se establecen por dimensiones según al plan estratégico.					
14	La implementación de estrategias ayuda a orientar la gestión organizacional.					
15	La coordinación de los temas de importancia se analiza en todo nivel de la institución.					
16	La estructura interna de la institución conlleva a la eficiencia organizacional.					
17	Se define la estructura de financiamiento para el plan estratégico.					

EVALUACIÓN						
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		5	4	3	2	1
18	Se evalúan los resultados obtenidos a nivel de los indicadores.					
19	Se realiza el control previo y posterior de lo planificado.					
20	Se evalúa los resultados referentes a la gestión organizacional.					
21	Se evalúa la eficacia de los ingresos.					
22	Se evalúa la eficacia de los gastos.					
23	Se evalúa los resultados intermedios y finales del plan estratégico.					
24	Se elabora el informe final de evaluación al plan estratégico.					

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

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

PROCESO DE GESTIÓN						
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		5	4	3	2	1
01	En la institución se entiende a la gestión como el proceso que permite planear, organizar, dirigir y controlar las actividades y los recursos.					
02	Para lograr la eficiencia en la gestión es necesario planear los recursos humanos, materiales y financieros.					
03	En la gestión de la institución se implementa de políticas, estrategias, acciones y procedimientos de manera coordinada.					
04	En la institución se cuenta con herramientas de gestión que inciden en la eficiencia del personal administrativo.					
05	El personal administrativo coordina de manera adecuada y oportuna las actividades y proyectos institucionales.					
06	En la institución las líneas de mando están claramente definidas para el logro de los objetivos institucionales.					

TRABAJO EN EQUIPO						
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		5	4	3	2	1
07	Comparte sus conocimientos laborales en beneficio de sus compañeros.					
08	Es leal con sus superiores.					
09	Tiene la capacidad de trabajar en equipo.					
10	Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros.					
11	Le gusta participar en actividades en grupo.					
12	Se da la formación de equipos de trabajo para lograr mejores resultados.					
13	Los directivos realizan reuniones frecuentes con el personal administrativo.					
14	El director da alternativas y sugerencias para mantener buenas relaciones personales.					
15	Se desarrollan los trabajos en equipo como soporte para alcanzar los objetivos de la institución.					
16	Cree usted que el trabajo que realizan da oportunidad para un crecimiento personal y profesional.					

TOMA DE DECISIONES						
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		5	4	3	2	1
17	Aplica los valores institucionales para una mejor gestión.					
18	Posee la capacidad de atender asuntos laborales bajo presión.					
19	Cumple con los procedimientos administrativos establecidos en la institución.					
20	Para lograr los objetivos de la institución se utiliza todos los recursos disponibles.					
21	El personal está comprometido con el cumplimiento de los objetivos establecidos.					
22	Hace uso adecuado de los equipos e instrumentos de trabajo.					
23	Aplica nuevos conocimientos en su lugar de trabajo.					
24	La gestión está enfocada en lograr una mejor toma de decisiones.					

BASE DE DATOS

	Planeación Estratégica	Plan_Estra	For	Formulación	Impl	Implementación	Eva	Evaluación	Gestión Organizacional	Gest_Org	Pro-A	Proc_Admin	Toma	Toma_Decisio	Trabaj	Trabajo_Equipo
1	68	Medio	18	Medio	27	Medio	23	Medio	74	Favorable	22	Favorable	21	Desfavorable	31	Favorable
2	66	Medio	18	Medio	26	Medio	22	Medio	75	Favorable	21	Desfavorable	23	Favorable	31	Favorable
3	82	Alto	19	Alto	35	Alto	28	Alto	89	Favorable	31	Muy favorable	23	Favorable	35	Favorable
4	72	Medio	19	Alto	29	Medio	24	Medio	76	Favorable	22	Favorable	23	Favorable	31	Favorable
5	68	Medio	18	Medio	26	Medio	24	Medio	79	Favorable	23	Favorable	24	Favorable	32	Favorable
6	71	Medio	19	Alto	25	Medio	27	Alto	87	Favorable	26	Favorable	25	Favorable	36	Favorable
7	61	Medio	15	Medio	23	Medio	23	Medio	73	Favorable	20	Desfavorable	22	Favorable	31	Favorable
8	66	Medio	19	Alto	25	Medio	22	Medio	72	Favorable	22	Favorable	21	Desfavorable	29	Desfavorable
9	65	Medio	16	Medio	27	Medio	22	Medio	69	Favorable	20	Desfavorable	20	Desfavorable	29	Desfavorable
10	88	Alto	21	Alto	40	Alto	27	Alto	99	Muy favorable	27	Favorable	30	Muy favorable	42	Muy favorable
11	70	Medio	19	Alto	27	Medio	24	Medio	82	Favorable	24	Favorable	24	Favorable	34	Favorable
12	67	Medio	18	Medio	25	Medio	24	Medio	81	Favorable	24	Favorable	23	Favorable	34	Favorable
13	73	Alto	20	Alto	29	Medio	24	Medio	92	Favorable	27	Favorable	26	Favorable	39	Favorable
14	74	Alto	19	Alto	30	Medio	25	Alto	84	Favorable	24	Favorable	25	Favorable	35	Favorable
15	75	Alto	19	Alto	32	Alto	24	Medio	84	Favorable	25	Favorable	22	Favorable	37	Favorable
16	69	Medio	17	Medio	28	Medio	24	Medio	80	Favorable	25	Favorable	22	Favorable	33	Favorable
17	74	Alto	19	Alto	31	Alto	24	Medio	78	Favorable	19	Desfavorable	24	Favorable	35	Favorable
18	74	Alto	19	Alto	31	Alto	24	Medio	83	Favorable	25	Favorable	25	Favorable	33	Favorable
19	73	Alto	20	Alto	29	Medio	24	Medio	86	Favorable	23	Favorable	27	Favorable	36	Favorable
20	71	Medio	18	Medio	29	Medio	24	Medio	80	Favorable	23	Favorable	22	Favorable	35	Favorable
21	49	Medio	13	Medio	16	Bajo	20	Medio	58	Favorable	17	Desfavorable	19	Desfavorable	22	Desfavorable
22	85	Alto	21	Alto	35	Alto	29	Alto	110	Muy favorable	33	Muy favorable	30	Muy favorable	47	Muy favorable
23	75	Alto	21	Alto	30	Medio	24	Medio	94	Favorable	26	Favorable	28	Favorable	40	Favorable
24	73	Alto	18	Medio	31	Alto	24	Medio	91	Favorable	25	Favorable	27	Favorable	39	Favorable
25	68	Medio	17	Medio	27	Medio	24	Medio	80	Favorable	24	Favorable	23	Favorable	33	Favorable
26	72	Medio	18	Medio	30	Medio	24	Medio	80	Favorable	25	Favorable	23	Favorable	32	Favorable
27	70	Medio	19	Alto	27	Medio	24	Medio	83	Favorable	23	Favorable	24	Favorable	36	Favorable
28	77	Alto	21	Alto	32	Alto	24	Medio	99	Muy favorable	25	Favorable	30	Muy favorable	44	Muy favorable
29	82	Alto	22	Alto	33	Alto	27	Alto	104	Muy favorable	29	Muy favorable	32	Muy favorable	43	Muy favorable
30	74	Alto	19	Alto	28	Medio	27	Alto	93	Favorable	26	Favorable	25	Favorable	42	Muy favorable
31	76	Alto	20	Alto	32	Alto	24	Medio	93	Favorable	26	Favorable	27	Favorable	40	Favorable
32	78	Alto	20	Alto	34	Alto	24	Medio	85	Favorable	25	Favorable	25	Favorable	35	Favorable
33	72	Medio	17	Medio	31	Alto	24	Medio	82	Favorable	25	Favorable	22	Favorable	35	Favorable
34	73	Alto	18	Medio	31	Alto	24	Medio	85	Favorable	25	Favorable	24	Favorable	36	Favorable
35	76	Alto	20	Alto	32	Alto	24	Medio	95	Favorable	27	Favorable	27	Favorable	41	Muy favorable
36	80	Alto	21	Alto	35	Alto	24	Medio	95	Favorable	26	Favorable	28	Favorable	41	Muy favorable
37	71	Medio	18	Medio	29	Medio	24	Medio	80	Favorable	23	Favorable	22	Favorable	35	Favorable
38	49	Medio	13	Medio	16	Bajo	20	Medio	58	Favorable	17	Desfavorable	19	Desfavorable	22	Desfavorable
39	85	Alto	21	Alto	35	Alto	29	Alto	110	Muy favorable	33	Muy favorable	30	Muy favorable	47	Muy favorable
40	75	Alto	21	Alto	30	Medio	24	Medio	94	Favorable	26	Favorable	28	Favorable	40	Favorable
41	73	Alto	18	Medio	31	Alto	24	Medio	91	Favorable	25	Favorable	27	Favorable	39	Favorable
42	68	Medio	17	Medio	27	Medio	24	Medio	80	Favorable	24	Favorable	23	Favorable	33	Favorable
43	72	Medio	18	Medio	30	Medio	24	Medio	80	Favorable	25	Favorable	23	Favorable	32	Favorable
44	70	Medio	19	Alto	27	Medio	24	Medio	83	Favorable	23	Favorable	24	Favorable	36	Favorable
45	77	Alto	21	Alto	32	Alto	24	Medio	99	Muy favorable	25	Favorable	30	Muy favorable	44	Muy favorable
46	82	Alto	22	Alto	33	Alto	27	Alto	104	Muy favorable	29	Muy favorable	32	Muy favorable	43	Muy favorable
47	74	Alto	19	Alto	28	Medio	27	Alto	93	Favorable	26	Favorable	25	Favorable	42	Muy favorable
48	76	Alto	20	Alto	32	Alto	24	Medio	93	Favorable	26	Favorable	27	Favorable	40	Favorable
49	78	Alto	20	Alto	34	Alto	24	Medio	85	Favorable	25	Favorable	25	Favorable	35	Favorable
50	72	Medio	17	Medio	31	Alto	24	Medio	82	Favorable	25	Favorable	22	Favorable	35	Favorable



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 014-2017-FCE-R-UNH

Huancavelica, 01 de Febrero del 2017.

VISTO:

Oficio Transcriptorio N° 009-2017-SD-FCE-R-UNH de fecha 01-02-2017, Oficio N° 082-2017-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 30-01-2017, Informe N° 02-2017-A/MJ-EPA-FCE-UNH de fecha 11-01-2017, emitido por el docente asesor y miembros jurados pidiendo Aprobación del Proyecto de Investigación presentado por **ROJAS RIVEROS LILIANA y RAMOS ESTEBAN RUTH KARINA**, y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 15° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 con resolución N° 001-2014-AE-UNH de fecha 18-12-2014; la autonomía es inherente a la UNH, se ejerce de conformidad con la Constitución Política del Perú, la Ley Universitaria y demás normas, la autonomía es reconocida por el estado y se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, Gubernamental, Académico, Administrativo y Económico.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académica Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afín con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente.

Que, el Artículo 34° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Proyecto de Investigación aprobado, será remitido al Decanato, para que esta emita Resolución de aprobación e inscripción; previa ratificación del consejo de facultad; el graduado procederá a desarrollar el trabajo de investigación, con la orientación del Profesor Asesor. El docente asesor nombrado es responsable del cumplimiento de la ejecución y evaluación del trabajo de investigación.

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

Que, se debe de tomar en cuenta que los informes finales (Tesis) los tesisistas deberán evitar coincidencias con los temas de clima y desempeño laboral referentes, marcos teóricos, resultados y discusiones.

Que, estando a lo acordado por el Consejo de Facultad en su Sesión Ordinaria del día 01-02-2017;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1° APROBAR e INSCRIBIR el Proyecto de Investigación Científica titulado: **“LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO DE HUANCVELICA (IESTP), AÑO 2015”** presentado por las bachilleres **ROJAS RIVEROS LILIANA y RAMOS ESTEBAN RUTH KARINA**.

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

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

“Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----”



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



MG. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO
SECRETARIO DOCENTE



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0817-2016-FCE-R-UNH

Huancavelica, 14 de Octubre del 2016

VISTO:

Hoja de Tramite del Decanato N° 2573 de fecha 13-10-2016, El Oficio N° 0468-2016-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 12-10-2016 presentado por el Director de la Escuela Profesional de Administración, Informe N° 013-2016-JAI-EPA-FCE-UNH de fecha 12-10-2016 y la solicitud presentado por **LILIANA ROJAS RIVEROS y RUTH KARINA RAMOS ESTEBAN**; pidiendo designación de un Docente Asesor y Miembros Jurados para el Proyecto de Investigación, y;

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionara tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, el Artículo 36° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe una vez elaborada el informe y aprobado por el docente el asesor, el informe de investigación será presentado en tres ejemplares anillados a la Escuela Académico Profesional correspondiente, pidiendo revisión y declaración de apto para sustentación, por los jurados.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académico Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afin con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente

Que, el Artículo 38° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Jurado nombrado después de revisar el trabajo de investigación dictaminara en un plazo no mayor de 10 días hábiles, disponiendo su pase a sustentación o devolución para su complementación y/o corrección.

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

RESUELVE:

ARTÍCULO 1° DESIGNAR al **MG. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO**, como Asesor del Proyecto de Investigación Científica Titulado: **"LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO DE HUANCVELICA (IESTP), AÑO 2015"**, presentado por **LILIANA ROJAS RIVEROS y RUTH KARINA RAMOS ESTEBAN**.





UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0817-2016-FCE-R-UNH

Huancavelica, 14 de Octubre del 2016

ARTÍCULO 2°.- DESIGNAR a los miembros Jurados del Proyecto de Investigación titulado: **“LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO DE HUANCAVELICA (IESTP), AÑO 2015”**, presentado por **LILIANA ROJAS RIVEROS y RUTH KARINA RAMOS ESTEBAN**; a los siguientes docentes:

- | | |
|---|------------|
| • Lic. Adm. Héctor QUINCHO ZEVALLOS | PRESIDENTE |
| • Mg. Fredy RIVERA TRUCIOS | SECRETARIO |
| • Dr. Wilfredo Fernando YUPANQUI VILLANUEVA | VOCAL |
| • Mg. Alberto VERGARA AMES | SUPLENTE |

ARTÍCULO 3°.- ELÉVESE el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 4°.- NOTIFIQUESE a los interesados para su conocimiento y demás fines.

“Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----”



[Signature]
Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



[Signature]
CPCC. LUIS ALBERTO MEDINA HERNANDEZ
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
EPA.
Interesados
Archivo



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0657-2017-FCE-R-UNH

Huancavelica, 23 de Agosto del 2017.

VISTO:

Hoja de Tramite del Decanato N° 2018 de fecha 16-08-2017; Oficio N° 481-2017-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 15-08-2017, Informe N° 01-2017-AASM-AT-EAPA-FCE/UNH de fecha 09-08-2017; presentado por los bachilleres **RAMOS ESTEBAN RUTH KARINA Y ROJAS RIVEROS LILIANA**; solicitando la Ratificación de los Miembros del Jurado para la revisión del informe final de tesis, y;

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionará tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, el Artículo 36° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe una vez elaborada el informe y aprobado por el docente el asesor, el informe de investigación será presentado en tres ejemplares anillados a la Escuela Académico Profesional correspondiente, pidiendo revisión y declaración de apto para sustentación, por los jurados.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académico Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afin con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente

Que, el Artículo 38° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Jurado nombrado después de revisar el trabajo de investigación dictaminara en un plazo no mayor de 10 días hábiles, disponiendo su pase a sustentación o devolución para su complementación y/o corrección.

Que mediante Informe N° 01-2017-AASM-AT-EAPA-FCE/UNH de fecha 09-08-2017, emitido por el docente asesor **MG. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO** donde emite el resultado final de **APROBACIÓN** de la Tesis Titulado: **"LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO DE HUANCAMELICA (IESTP), AÑO 2015"** presentado por los bachilleres **RAMOS ESTEBAN RUTH KARINA Y ROJAS RIVEROS LILIANA** ; para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración.





UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0657-2017-FCE-R-UNH

Huancavelica, 23 de Agosto del 2017

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

RESUELVE:

ARTÍCULO 1° RATIFICAR a los Miembros de Jurado para la Revisión del informe final de la tesis Titulado: **“LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO DE HUANCVELICA (IESTP), AÑO 2015”** presentado por los bachilleres **RAMOS ESTEBAN RUTH KARINA Y ROJAS RIVEROS LILIANA** para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; a los siguientes docentes:

- | | |
|---|------------|
| • LIC. ADM.HÉCTOR QUINCHO ZEVALLOS | PRESIDENTE |
| • MG. FREDY RIVERA TRUCIOS | SECRETARIO |
| • DR. WILFREDO FERNANDO YUPANQUI VILLANUEVA | VOCAL |
| • MG. ALBERTO VERGARA AMES | SUPLENTE |

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

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

“Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----”



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



MG. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFCE.
Interesado
Archivo



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0888-2017-FCE-R-UNH

Huancavelica, 27 de Noviembre del 2017

VISTO:

Hoja de Tramite N° 2904 de fecha 27-11-2017, Solicitud S/N. presentado por las Bachilleres en Ciencias Administrativas **ROJAS RIVEROS LILIANA y RAMOS ESTEBAN RUTH KARINA**; pidiendo programación de fecha y hora para sustentación de tesis para Optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionará tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que, a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, en virtud al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 574-2010-R-UNH, en su Artículo N° 39 si el graduado es declarado Apto para sustentación (por unanimidad o mayoría), solicitara al Decano de la Facultad para que fije lugar, fecha y hora para la sustentación. La Decanatura emitirá la Resolución fijando fecha hora y lugar para la sustentación, asimismo entregará a los jurados el formato del acta de evaluación.

Que con el OFICIO N° 686-2017-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 15-11-2017, Informe N° 17-2017-MJ-EPA-FCE-UNH de fecha 16-10-2017, los docentes miembros del jurado evaluador emiten informe de aprobación del informe final de tesis titulado **"LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO DE HUANCAVELICA (IESTP), AÑO 2015"**, dando pase a sustentación.

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

RESUELVE:

ARTÍCULO 1° **PROGRAMAR** la fecha y hora para la Sustentación Vía Tesis titulada: **"LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO DE HUANCAVELICA (IESTP), AÑO 2015"**, presentado por las Bachilleres en Ciencias Administrativas **ROJAS RIVEROS LILIANA y RAMOS ESTEBAN RUTH KARINA** para el día martes 05 de diciembre del 2017 a horas 10:00 a.m. en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales.





**UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0888-2017-FCE-R-UNH

Huancavelica, 27 de Noviembre del 2017

ARTICULO 2° **ENCARGAR** al Presidente del Jurado el cumplimiento de la presente Resolución y la remisión del acta y documentos sustentatorios al Decanato para su registro y trámite correspondiente.

“Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----”



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO

C.c.
DFCE.
Jurados
Archivos



Dr. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO
SECRETARIO DOCENTE



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 570-2018-FCE-R-UNH

Huancavelica, 17 de Agosto del 2018

VISTO:

Hoja de Trámite N°1770 de fecha 07-08-2018, Solicitud S/N. presentado por las Bachilleres en Ciencias Administrativas **ROJAS RIVEROS LILIANA y RAMOS ESTEBAN RUTH KARINA**; pidiendo reprogramación de fecha y hora para sustentación de tesis para Optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionará tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que, a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, en virtud al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 0207-2018-CU-UNH de fecha 07 de marzo del 2018, en su Artículo N° 38 si el graduado es declarado Apto para sustentación (por unanimidad o mayoría), solicitara al Decano de la Facultad para que fije lugar, fecha y hora para la sustentación. La Decanatura emitirá la Resolución fijando fecha hora y lugar para la sustentación, asimismo entregará a los jurados el formato del acta de evaluación.

Que con el OFICIO N° 686-2017-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 15-11-2017, Informe N° 17-2017-MJ-EPA-FCE-UNH de fecha 16-10-2017, los docentes miembros del jurado evaluador emiten informe de aprobación del informe final de tesis titulado **"LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO DE HUANCAMELICA (IESTP), AÑO 2015"**, dando pase a sustentación.

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

RESUELVE:

ARTÍCULO 1° **REPROGRAMAR** la fecha y hora para la Sustentación Vía Tesis titulada: **"LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO DE HUANCAMELICA (IESTP), AÑO 2015"**, presentado por las Bachilleres en Ciencias Administrativas **ROJAS RIVEROS LILIANA y RAMOS ESTEBAN RUTH KARINA** para el día lunes 03 de setiembre del 2018 a horas 10:00 a.m. en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales.

ARTICULO 2° **ENCARGAR** al Presidente del Jurado el cumplimiento de la presente Resolución y la remisión del acta y documentos sustentatorios al Decanato para su registro y trámite correspondiente.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese."



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO

C.c.
DFCE.
Interesados
Archivo



Dr. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO
SECRETARIO DOCENTE