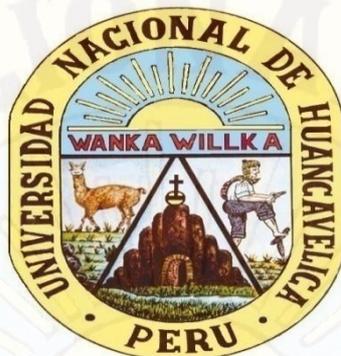


UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA



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

TESIS

**DINÁMICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL DESEMPEÑO
ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y
COMUNICACIONES HUANCVELICA – AÑO 2015”**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO REGIONAL Y LOCAL**

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

PRESENTADO POR:

BACHILLER ROGER ZANABRIA PARI

HUANCVELICA – 2017

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

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 09 DÍAS DEL MES DE NOVIEMBRE DEL AÑO 2017, A HORAS 10:00 AM SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Dr. Wilfredo Fernando Yupangui Villanueva.

SECRETARIO: Mg. ALBERTO VERGARA AMES

VOCAL: Dr. ABAD ANTONIO SURICHAGUI MATEO

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 567-2017-FCR-E-ONH; DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO: "DINÁMICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL DESSEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES HUANCABALLICO - AÑO 2015"

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

BACHILLER (S): ROGER ZANDBRÍA PARI

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: ROGER ZANDBRÍA PARI

PRESIDENTE: Aprobado

SECRETARIO: Aprobado

VOCAL: Aprobado

RESULTADO FINAL: Aprobado por unanimidad.

BACHILLER: _____

PRESIDENTE: _____

SECRETARIO: _____

VOCAL: _____

RESULTADO FINAL: _____

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.

[Firma]
PRESIDENTE

[Firma]
VOCAL

[Firma]
SECRETARIO



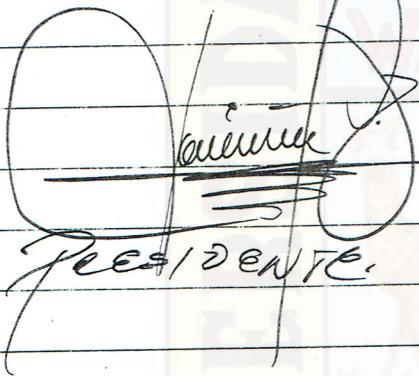
Acta de sustentación de Tesis.

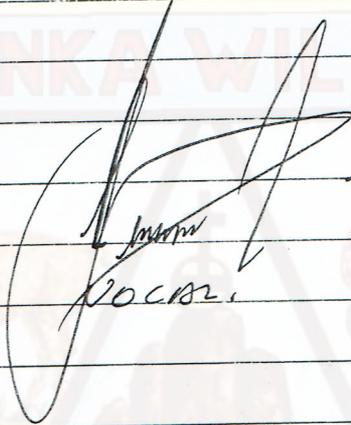
TITULADA: "DINÁMICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES HUANCABELICA - AÑO 2015".

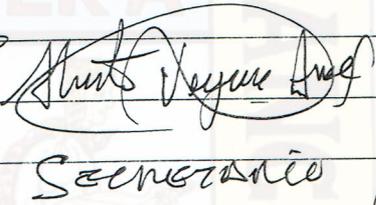
A los nueve días del mes de Noviembre del 2017, siendo horas 10:00 AM. en los ambientes del aula magna de la Escuela profesional de Administración de la facultad de ciencias empresariales; se reúnen los miembros del jurado evaluador, dando cumplimiento a las resoluciones N°s. 567-2017-FEE-R-UNH, que ratifica a los miembros del jurado conformado de la siguiente manera: Dr. Wilfredo Ferrando Yupanqui Villanueva (presidente) Mg. Alberto Vergara Ames (secretario) y el Dr. Absol Antonio Jurichagui Mateo (vocal) y Mg. Kedy Rivera Trucías (Suplente). para llevar a cabo la sustentación de la tesis mencionada en líneas arriba, presentada por el bachiller Roger Zambrana Parí para obtener el título profesional de Licenciado en Administración. Mediante resolución N° 811-2017-FEE-R-UNH, se fija lugar, fecha y hora de sustentación respectivamente. Iniciándose, el proceso a la hora citada y se da inicio con la lectura de las resoluciones por parte del Secretario del jurado y luego se dió un espacio de 35' para la presentación de su trabajo de investigación. culminado ESTE AÑO, se procedió con la segunda

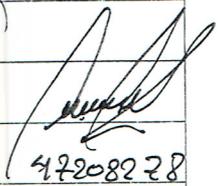


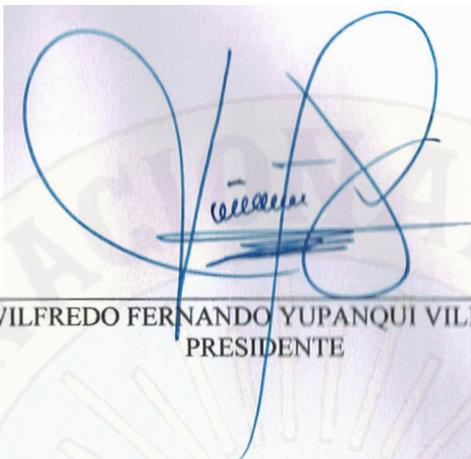
etapa del Rol de preguntas por parte de los miembros del jurado, INICIÁNDOSE con el vocal del jurado y culminando el Acto con el presidente del jurado. Luego, se invita al público en general y al sustentante para DELIVERAR LOS RESULTADOS FINALES Y LUEGO SIENDO COMO RESULTADO FINAL APROBADO por UNANIMIDAD. SIENDO LAS 11.30 AM SE CULMINA EL PROCESO Y FIRMAMOS AL PIE DEL PRESENTE EN SEÑAL DE CONFORMIDAD.


PRESIDENTE.


VOCAL.


SECRETARIO


47208228



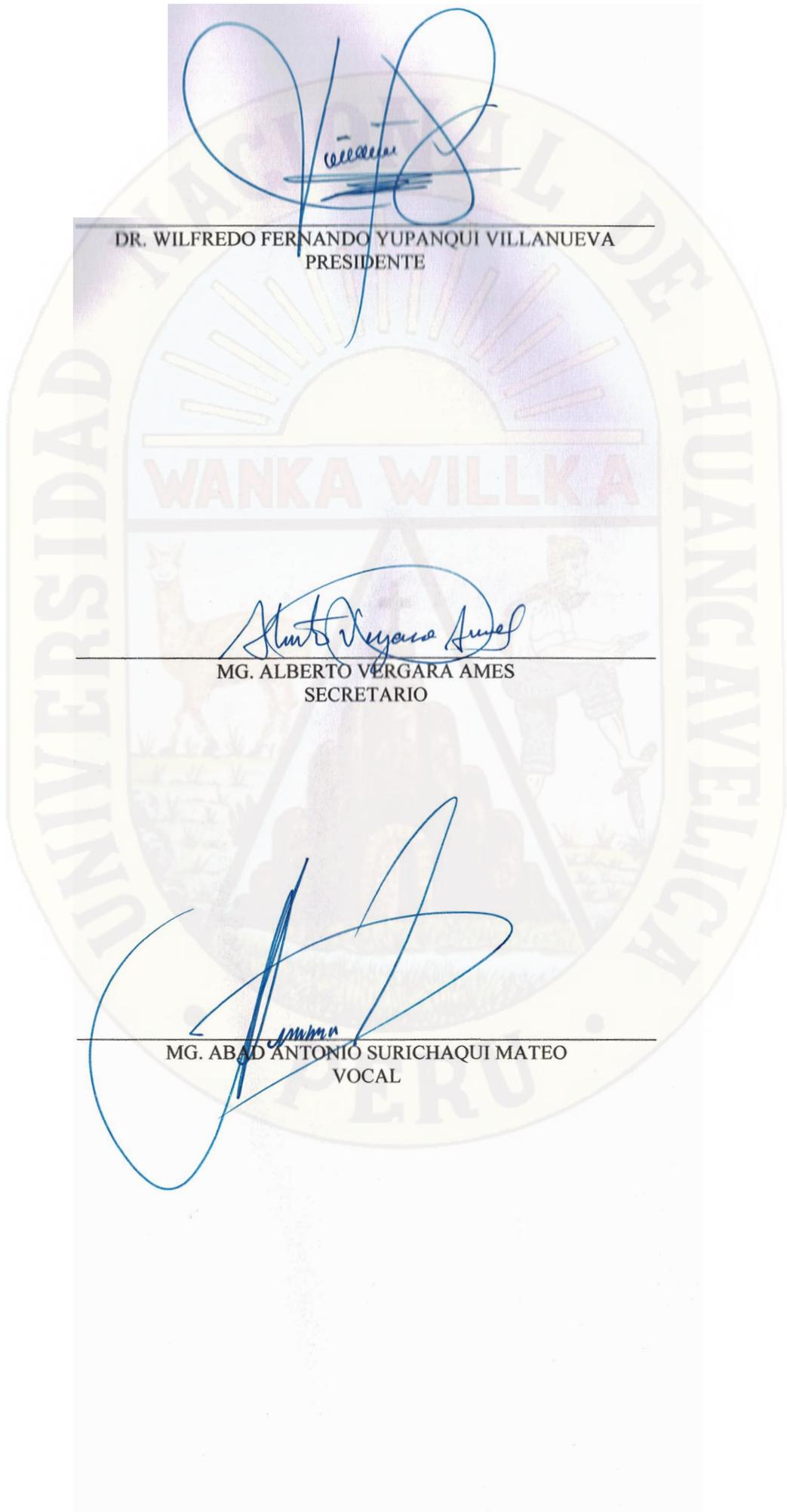
DR. WILFREDO FERNANDO YUPANQUI VILLANUEVA
PRESIDENTE



MG. ALBERTO VERGARA AMES
SECRETARIO

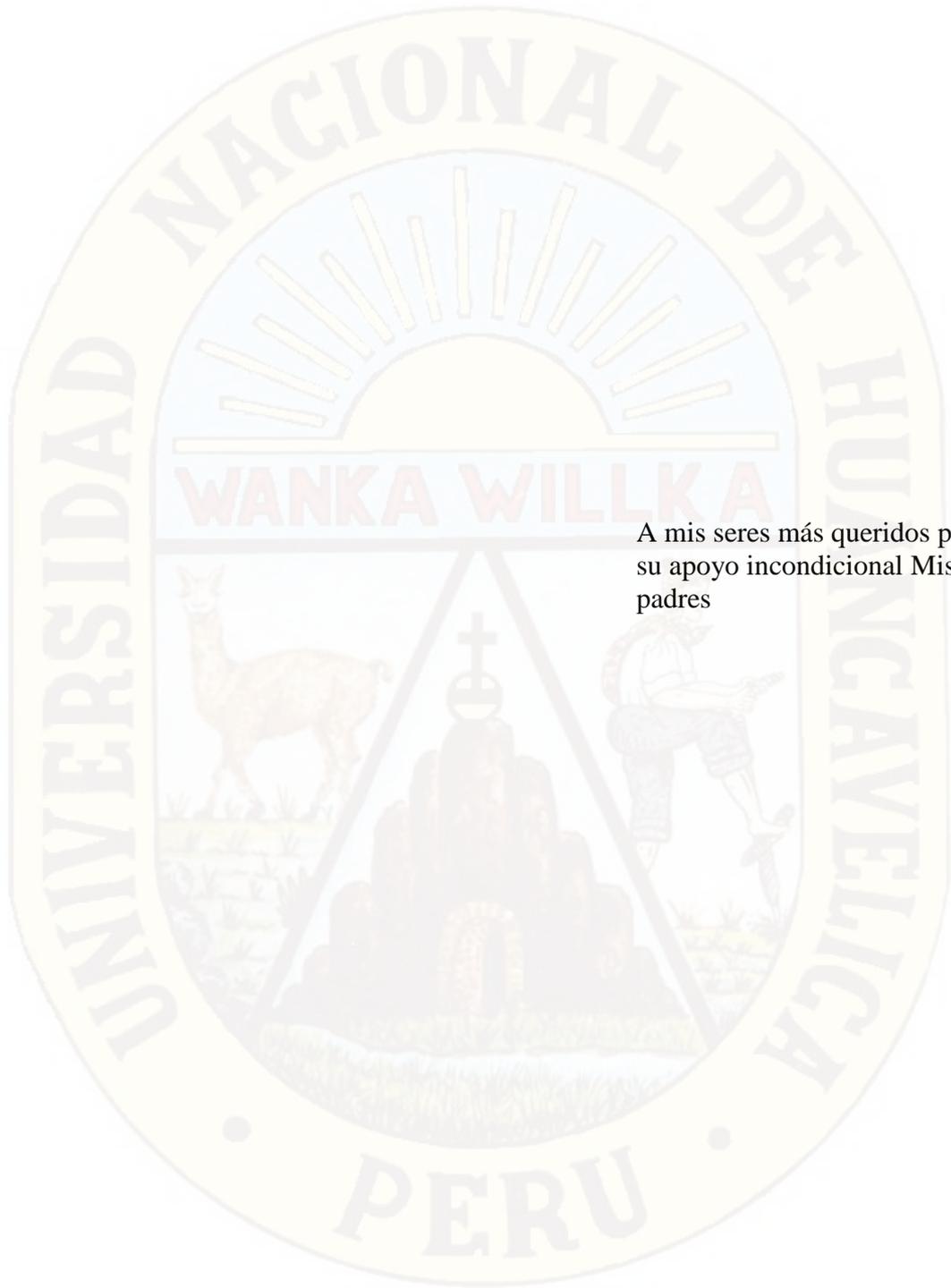


MG. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO
VOCAL

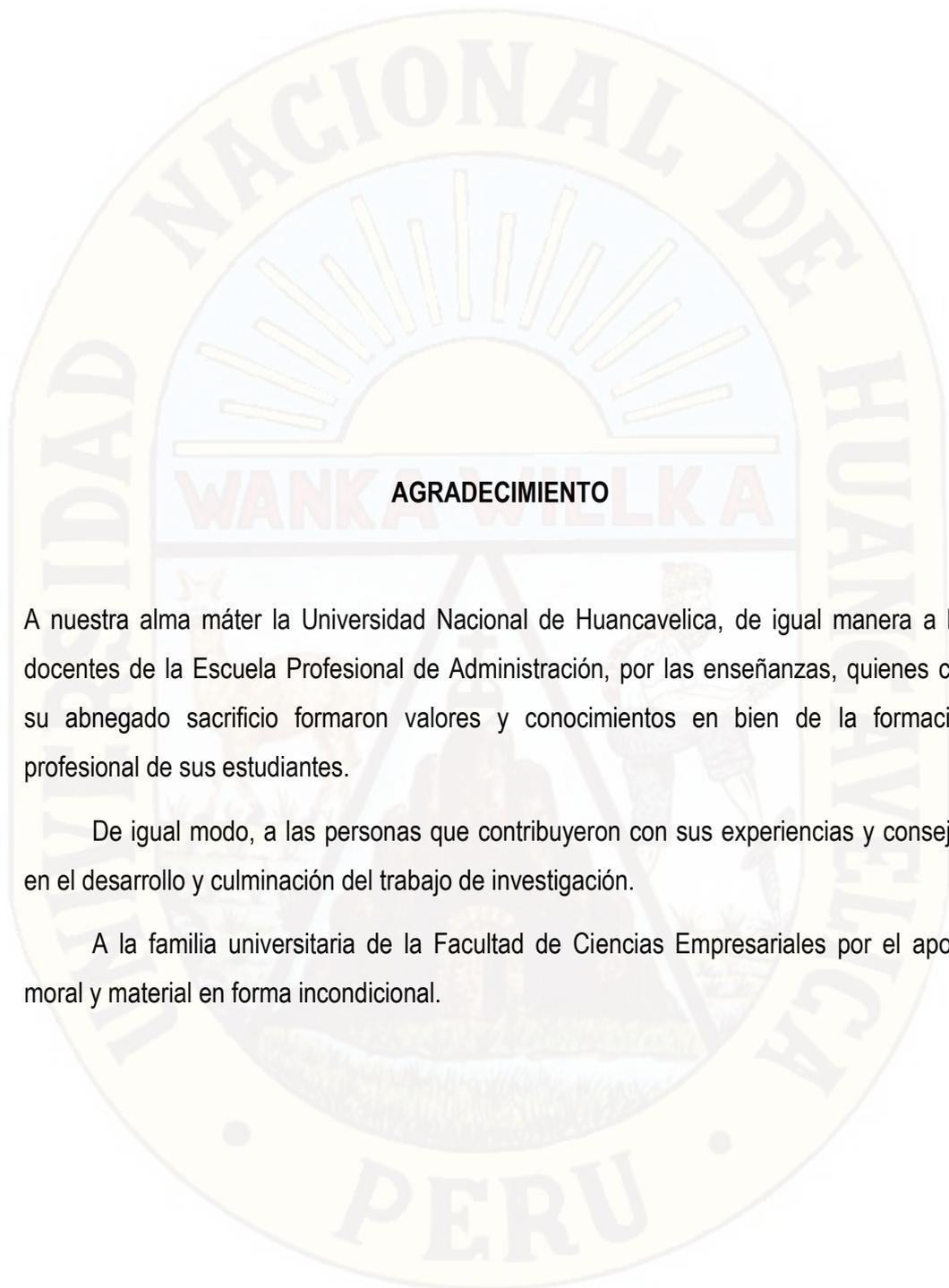




MG. LINO ANDRES QUINONEZ VALLADOLID
ASESOR



A mis seres más queridos por
su apoyo incondicional Mis
padres



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

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.2.1. PROBLEMA GENERAL.....	17
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS	18
1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	18
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	18
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	19

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO.....	20
2.2. BASES TEÓRICAS.....	24
2.2.1. Dinámica del Proceso Administrativo.....	24
2.2.1.1. Administración.....	24
2.2.1.2. Naturaleza de la Administración.....	28
2.2.1.3. Características de la Administración	25
2.2.1.4. Principios de la Administración	27
2.2.1.5. Proceso Administrativo	29
2.2.1.6. Enfoque del Compromiso Dinámico de la Administración.....	32
2.2.2. Desempeño Organizacional.....	34
2.2.2.1. Medida de Productividad y Competitividad en la Organización... 37	

	Pág.
2.2.2.2. La Gestión y el Desempeño Organizacional Dinámica	32
2.2.2.3. Eficiencia Organizacional.....	42
2.2.2.4. Factores que Influyen en la Eficiencia Organizacional.....	43
2.2.2.5. El Comportamiento Humano en las Organizaciones.....	44
2.2.2.6. Requisitos Básicos para una Gestión Pública Eficiente y Eficaz. 47	
2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS	51
2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL.....	51
2.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	51
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	51
2.5. VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO	55
2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	56

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

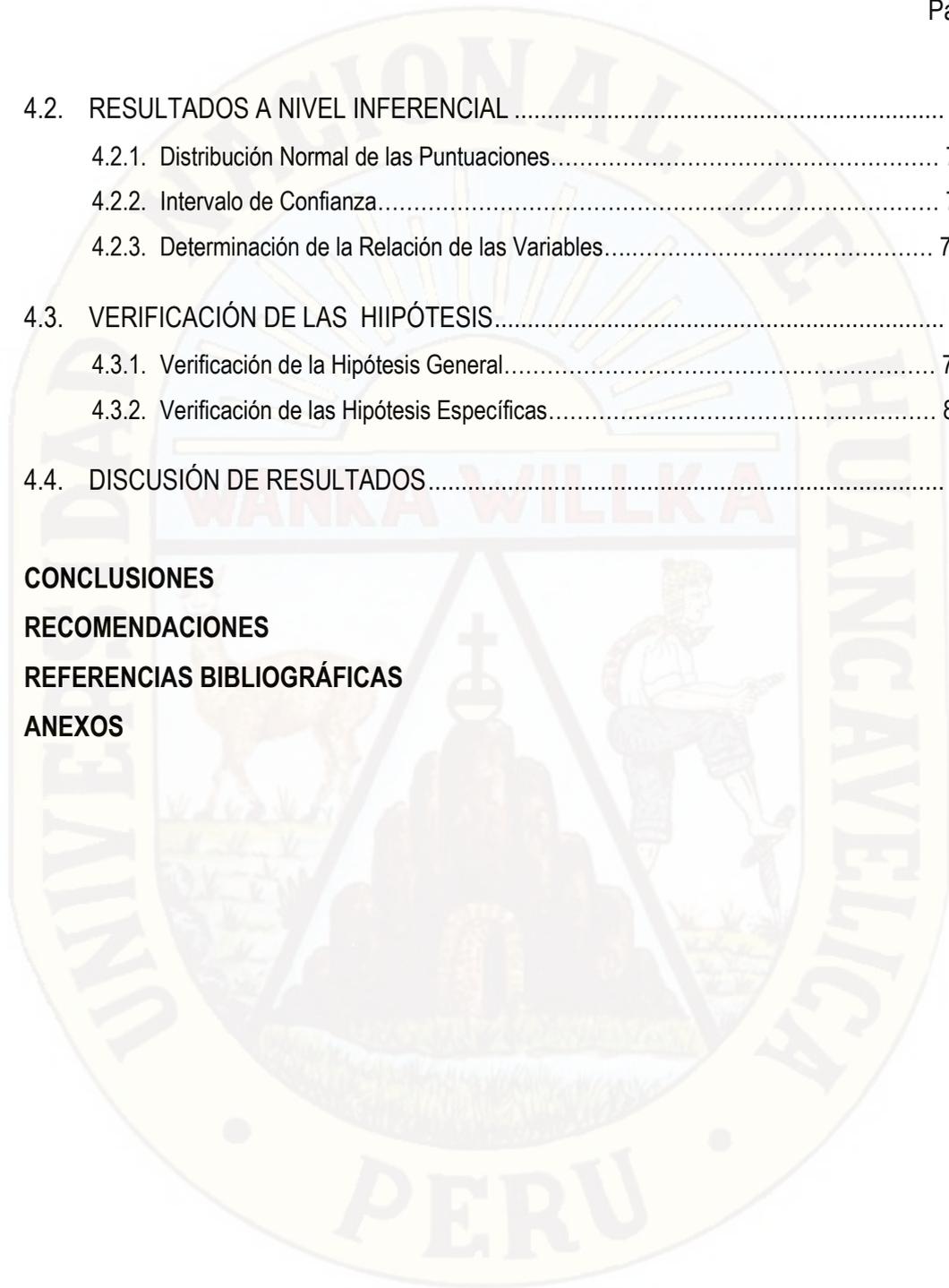
3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO	57
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	57
3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN	58
3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	58
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	59
3.6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
3.7. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	60
3.8. PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	60
3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	60

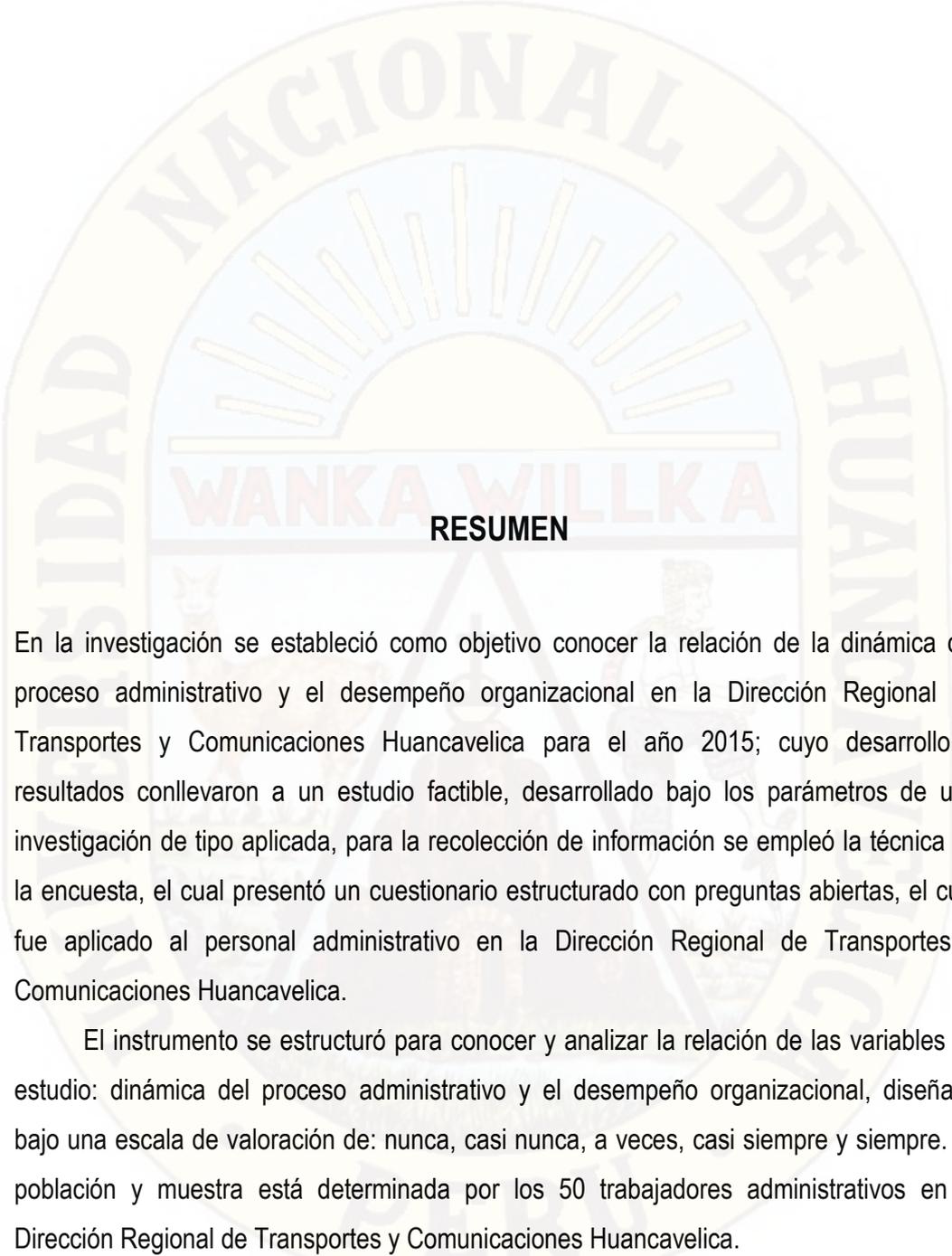
CAPÍTULO IV

RESULTADOS OBTENIDOS

4.1. RESULTADOS A NIVEL DESCRIPTIVO	63
4.1.1. Dinámica del Proceso Administrativo.....	63
4.1.2. Desempeño Organizacional	70

	Pág.
4.2. RESULTADOS A NIVEL INFERENCIAL	73
4.2.1. Distribución Normal de las Puntuaciones.....	73
4.2.2. Intervalo de Confianza.....	75
4.2.3. Determinación de la Relación de las Variables.....	76
4.3. VERIFICACIÓN DE LAS HIIPÓTESIS.....	79
4.3.1. Verificación de la Hipótesis General.....	79
4.3.2. Verificación de las Hipótesis Específicas.....	82
4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	85
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
ANEXOS	



The logo of the Universidad Nacional de Huancavelica is a circular emblem. It features a central sun with rays, positioned above a horizontal line. Below the line, the text 'WANKA WILLKA' is written in a stylized font. The entire emblem is surrounded by a circular border containing the text 'UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA'.

RESUMEN

En la investigación se estableció como objetivo conocer la relación de la dinámica del proceso administrativo y el desempeño organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica para el 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, el cual fue aplicado al personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica.

El instrumento se estructuró para conocer y analizar la relación de las variables en estudio: dinámica del proceso administrativo y el desempeño organizacional, diseñado bajo una escala de valoración de: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre. La población y muestra está determinada por los 50 trabajadores administrativos en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica.

Así pues, se da cumplimiento al primer objetivo de la investigación, además la estadística coeficiente de determinación es de 19,57% que nos da la fuerza de la relación entre las variables, es decir la proporción de variabilidad del desempeño organizacional que es explicada por la dinámica del proceso administrativo.

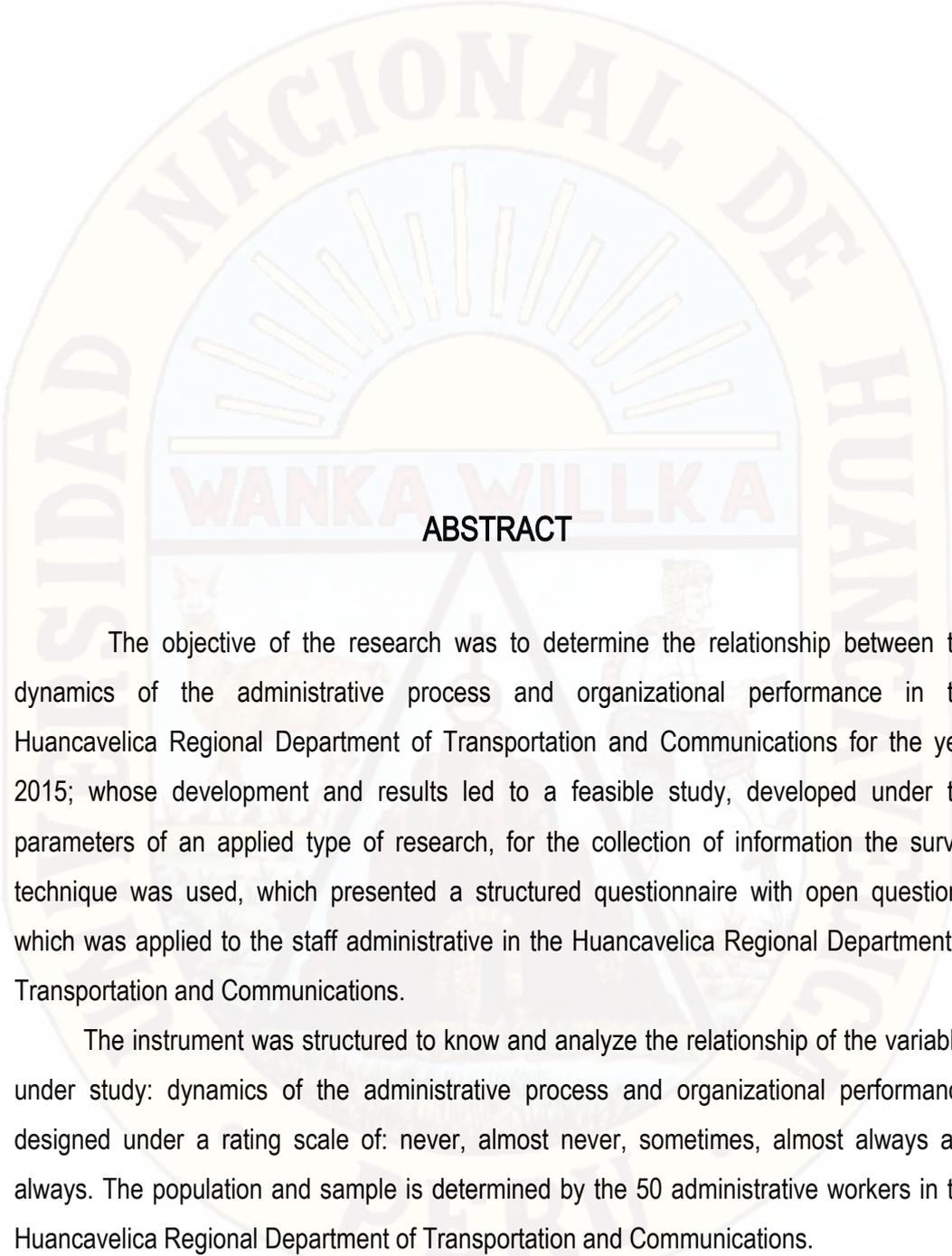
Así mismo los resultados han evidenciado que el 20,0% de casos tienen la percepción que la dinámica del proceso administrativo es bajo, el 52% tiene un nivel medio y el 28,0% la consideran alto; en cuanto al desempeño organizacional los sujetos en estudio consideran que el 44,0% es medio y el 56,0% tiene un nivel alto.

Los resultados de la prueba de hipótesis muestran que la relación hallada del 44% 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 referencia a Peñafiel (2004) presenta el desarrollo de una propuesta de mejora del proceso administrativo-financiero en estas organizaciones, tomando como base a la institución denominada Comunicación y Redes para la Educación Emocional, con la finalidad de encontrar lineamientos que permitan mejorar su eficiencia y efectividad.

Para ello se estudia el replanteamiento de las operaciones y funciones que se están llevando a cabo, y así lograr una mejora en la calidad de los servicios y en el desempeño en cada uno de los miembros de la institución, los que finalmente apoyara la creación de proyectos que permitan el autofinanciamiento.

Palabras clave: Dinámica del proceso administrativo, desempeño organizacional, planificación, organización, dirección, control.



ABSTRACT

The objective of the research was to determine the relationship between the dynamics of the administrative process and organizational performance in the Huancavelica Regional Department of Transportation and Communications for the year 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, which was applied to the staff administrative in the Huancavelica Regional Department of Transportation and Communications.

The instrument was structured to know and analyze the relationship of the variables under study: dynamics of the administrative process and organizational performance, designed under a rating scale of: never, almost never, sometimes, almost always and always. The population and sample is determined by the 50 administrative workers in the Huancavelica Regional Department of Transportation and Communications.

Thus, the first objective of the research is fulfilled, in addition the statistical coefficient of determination is 19.57% that gives us the strength of the relationship between the variables, that is, the proportion of variability in organizational performance that is explained by the dynamics of the administrative process.

Likewise, the results have shown that 20.0% of cases have the perception that the dynamics of the administrative process is low, 52% have a medium level and 28.0% consider it high; In terms of organizational performance, the subjects in the study consider that 44.0% is medium and 56.0% is high.

The results of the hypothesis test show that the found ratio of 44% is significantly different from zero ($p = 0.0$) at the 95% confidence level, and also shows that the relationship is positive or directly proportional.

In reference to Peñafiel (2004) presents the development of a proposal to improve the administrative-financial process in these organizations, based on the institution called Communication and Networks for Emotional Education, in order to find guidelines to improve their efficiency and effectiveness.

For this purpose, the rethinking of the operations and functions that are being carried out is studied, thus achieving an improvement in the quality of the services and in the performance of each one of the members of the institution, which will finally support the creation of projects that allow self-financing.

Key words: Dynamics of the administrative process, organizational performance, planning, organization, direction, control.

INTRODUCCIÓN

La administración, como ciencia, exige en su desarrollo teórico y práctico un estilo de pensamiento sistematizado, con bases sólidas en la investigación y en la elaboración de sus teorías, que rompa con sistemas rutinarios e improvisaciones por parte de quien la práctica. Éstas son algunas de las características de la administración que da como resultado el uso de la herramienta más importante que pudo haber adoptado el administrador en su práctica: el método científico, y con ello, la creación de una verdadera estructura de trabajo adecuada a su particular forma de ser: el proceso administrativo.

El proceso administrativo ha sido un modelo a seguir durante generaciones, el cual fue desarrollado y utilizado a finales del siglo XIX y principios del XX por Henry Fayol, y a partir de ese momento se le ha identificado como la estructura básica de la práctica administrativa, otorgándole a ésta una capacidad de abstracción más amplia y la posibilidad de generar conceptos teóricos cada vez más particularizados a las necesidades de las organizaciones, siendo también un modelo con el cual se estandariza la función del administrador.

El proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. Algunos autores que estudian dicho proceso lo han dividido de acuerdo con su criterio en tres, cuatro, cinco o seis etapas, pero sólo se refieren al grado de análisis del proceso, ya que el contenido es el mismo que manejan todos. Por eso, en la actualidad, la división cuadripartita, de cuatro fases, es la más aceptada universalmente: planeación, organización, dirección y control.

El proceso administrativo se refiere a planear y organizar la estructura de cargos que componen la organización; así como dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la organización es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

Bajo esta perspectiva la investigación se estructuro de la siguiente manera:

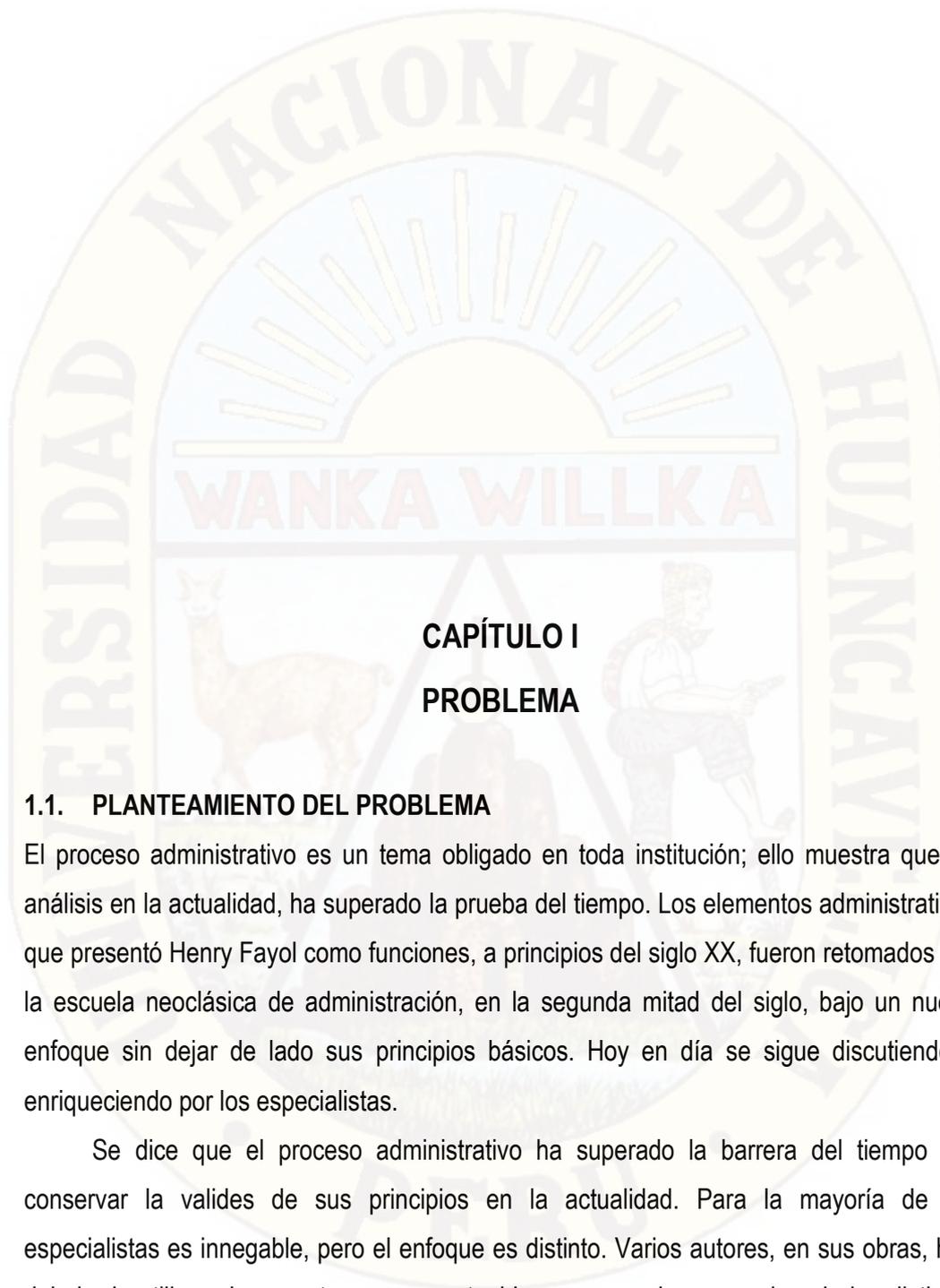
Capítulo Primero. Planteamiento del problema, el análisis ha permitido analizar y conocer si la dinámica del proceso administrativo se relaciona con el desempeño organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica durante el año 2015.

Capítulo Segundo. Comprende el marco teórico, el cual se considera la parte sustantiva de nuestra investigación, a través de ello se ha realizado los fundamentos teórico-científico del estudio, tratando de encontrar paradigmas que permiten explicar la relación de la dinámica del proceso administrativo con el desempeño organizacional del personal en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica.

Capítulo Tercero. Comprende la parte metodológica, en la cual se utilizó los métodos: científico, inductivo y descriptivo; técnicas: análisis bibliográfico y encuesta; instrumentos: fichas y 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 evaluar y analizar dichos resultados para proponer acciones que conlleven a implementar la dinámica del proceso administrativo y favorecer el desempeño del personal a nivel institucional. Finalmente, se llega a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

EL AUTOR.



CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El proceso administrativo es un tema obligado en toda institución; ello muestra que su análisis en la actualidad, ha superado la prueba del tiempo. Los elementos administrativos que presentó Henry Fayol como funciones, a principios del siglo XX, fueron retomados por la escuela neoclásica de administración, en la segunda mitad del siglo, bajo un nuevo enfoque sin dejar de lado sus principios básicos. Hoy en día se sigue discutiendo y enriqueciendo por los especialistas.

Se dice que el proceso administrativo ha superado la barrera del tiempo por conservar la validez de sus principios en la actualidad. Para la mayoría de los especialistas es innegable, pero el enfoque es distinto. Varios autores, en sus obras, han dejado de utilizar el concepto en sus contenidos, aunque siguen empleando las distintas etapas en sus explicaciones, lo que demuestra su importancia. Otros centran su atención en alguna de ellas, realizan estudios específicos, llámese planeación estratégica o dirección estratégica; en cambio otros destacan la etapa del control por ir de la mano con la planeación.

Es un hecho que pocos defienden la versión original, hay quienes siguen puliendo los principios propuestos por Fayol pero se quedan sólo en el mundo de las ideas. Unos más atrevidos buscan romper paradigmas con sus teorías, teniendo como base la experiencia adquirida en áreas administrativas de grandes organizaciones.

La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente. En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como: "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".

Cuando se administra una organización, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración. A estas dos fases se les llama: mecánica y dinámica de la administración. La mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, y la dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social.

Los cambios económicos, políticos y sociales vividos en el contexto global conllevan a la reflexión de los representantes o gerentes, quienes se enfrentan a una sociedad o contexto cada vez más competitivo, a una población que demanda servicios de mejor calidad. Por ello para la organización moderna, resulta apremiante la adopción de políticas razonables tendentes a optimizar los procesos administrativos, de tal manera que les permita incorporarse al mundo de los grandes retos que depara a las organizaciones.

A este respecto Uribe (2004) defiende la concepción de gestión al definirla como "el manejo estratégico de la organización" (p. 37). Asimismo se debe tener clara visión y misión de la organización, también establecer hacia dónde quiere dirigir sus esfuerzos para el mantenimiento y ampliación del mismo en el tiempo. Igualmente indica el autor la influencia que tiene en la gestión de la organización, la dificultad de la búsqueda y selección de los trabajadores que participan en el logro de las metas pues el proceso de apoyo y conocimiento de cada uno de los proyectos asumidos en la institución, deben contar con el apoyo de todos los actores del proceso administrativo.

En tal sentido el sistema administrativo ha sido objeto de varias reformas con el propósito de resolver y lograr el desarrollo organizacional, en virtud de ello, se hace pertinente cambiar y mejorar por medio de una revisión permanente su funcionamiento, así como sus acciones y políticas.

Es por ello que la gerencia en las instituciones públicas debe implementar políticas para conducir al logro de los objetivos propuestos a través de mecanismos de control establecidos mejorando y perfeccionando los procesos administrativos, tales como planificación, organización, dirección y control para darle seguimiento a los resultados obtenidos, y tomar las decisiones que modifiquen las líneas de acción, optimizando los mismos.

A este respecto, Chiavenato (2003), indica que un procedimiento administrativo es “el cauce formal de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin” (p. 147). El procedimiento tiene por finalidad esencial la emisión de un acto administrativo. A diferencia de la actividad privada, la actuación pública requiere seguir unos cauces formales, más o menos estrictos, que constituyen la garantía de los ciudadanos en el doble sentido de que la actuación es conforme con el ordenamiento jurídico y que esta puede ser conocida y fiscalizada por los ciudadanos.

Se puede decir que el procedimiento administrativo se configura como una garantía que tiene el ciudadano de que la administración no va a actuar de un modo arbitrario y discrecional, sino siguiendo las pautas del procedimiento administrativo, procedimiento que por otra parte el administrado puede conocer y que por tanto no va a generar indefensión.

Por lo anteriormente 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 recurso humano, a la vez que ayudan a obtener el rendimiento real en las actividades realizadas por parte del recurso humano para lograr el éxito.

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.

Este procedimiento está llamado a establecer los requisitos y principales pasos para la gestión integrada, basada en un enfoque dinámico, del sistema de competencias laborales; a fin de garantizar el buen funcionamiento de la institución, que en este caso refiere a la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica; bajo esta perspectiva formulamos el problema de investigación.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿Cómo se relaciona la dinámica del proceso administrativo y el desempeño organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica, año 2015?

1.2.2. Problemas Específicos

¿Cuál es la relación de la dinámica del proceso administrativo en su dimensión planeación y el desempeño organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica?

¿Cuál es la relación de la dinámica del proceso administrativo en su dimensión organización y el desempeño organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica?

¿Cuál es la relación de la dinámica del proceso administrativo en su dimensión dirección y el desempeño organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica?

¿Cuál es la relación de la dinámica del proceso administrativo en su dimensión control y el desempeño organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica?

1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Conocer la relación de la dinámica del proceso administrativo y el desempeño organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica, año 2015.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Determinar la relación de la dinámica del proceso administrativo en su dimensión planeación y el desempeño organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica.

Determinar la relación de la dinámica del proceso administrativo en su dimensión organización y el desempeño organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica.

Determinar la relación de la dinámica del proceso administrativo en su dimensión dirección y el desempeño organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica.

Determinar la relación de la dinámica del proceso administrativo en su dimensión control y el desempeño organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo con los objetivos planteados en el estudio, se consolida con los resultados finales de la investigación entender la relación de la dinámica del proceso administrativo en el desempeño organizacional del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica.

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 gerente que direcciona dentro del ámbito contextual, que a su vez fija las líneas para la visión y la prospectiva de una eficiente gestión.

En tal sentido, los resultados de la investigación pueden servir de modelo a otras instituciones con características similares, donde se perciban que los procedimientos administrativos son necesarios para la optimización de los procesos en el desarrollo eficiente de las actividades en la entidad.

The logo of the Universidad Nacional de Huancavelica is a large, semi-circular emblem. It features a central sun with rays, a banner with the text 'WANKA WILLKA', and a figure of a person sitting on a horse. The words 'UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA' 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 de la investigación, se hizo necesario establecer la referencia de otras investigaciones relacionados a nuestra investigación, siendo éstas:

2.1.1. A Nivel Internacional

BORBOR JIMÉNEZ Chris Verónica (2013), en la tesis: Análisis de los Procesos Administrativos y Contables en la Empresa IMPORDAU S.A. de la Ciudad de Guayaquil; se llega a la conclusión:

La falta de políticas, procedimientos y funciones, que permitirán fortalecer la estructura organizacional para conseguir un buen proceso de las actividades. En el desarrollo de la investigación se evaluaron los diferentes procedimientos administrativos en las distintas áreas funcionales administrativo – contable que condujo la investigación a la propuesta de implementación de procesos administrativos y contables, con el fin de contribuir a mejorar el desempeño laboral, la planificación, la ejecución, control de actividades y el flujo de la comunicación ascendente, descendente y diagonal.

La propuesta busca fortalecer los puntos débiles del personal administrativo–contable y mejorar la competitividad, para ampliar su oferta y mejorar sus resultados económicos-financieros. De este modo, se llegó a determinar la viabilidad económica financiera de la propuesta; que permitirá que el personal disponga de un mayor conocimiento funcional, sistémico e interdisciplinario de las actividades que se desarrollan para mejorar la cadena de valores que redundarán en beneficio para el cliente tanto interno como externo, que contempla el alineamiento hacia la misión, visión, objetivos institucionales y de la organización. Para la obtención informativa se recurrió a la encuesta y entrevista al personal abordando su participación en un clima de confianza, comunicación abierta y clara.

YÁNEZ PEÑAFIEL, Tatiana Verónica (2004), en la tesis: *Propuesta de Mejora del Proceso Administrativo Financiero de una Institución de Asistencia Privada*; se llega a la conclusión:

El constante cambio en las organizaciones produce el surgimiento de nuevas estructuras; este cambio también afecta al esquema tradicional de la administración, lo que implica a su vez cubrir necesidades nuevas de estudio. Considerando que la administración es una herramienta fundamental en el ámbito organizacional, y que el proceso básico de la administración difiere de una institución a otra, es importante adecuar dicha herramienta a las características de la organización en particular.

La investigación presenta el desarrollo de una propuesta de mejora del proceso administrativo-financiero en estas organizaciones, tomando como base a la institución denominada Comunicación y Redes para la Educación Emocional, con la finalidad de encontrar lineamientos que permitan mejorar su eficiencia y efectividad. Para ello se estudia el replanteamiento de las operaciones y funciones que se están llevando a cabo, y así lograr una mejora en la calidad de los servicios y en el desempeño en cada uno de los miembros de la institución, lo que finalmente apoyará la creación de proyectos que permitan el autofinanciamiento.

2.1.2. A Nivel Nacional

TORRES TELLO, Samuel (2005), en la tesis: Diagnostico de la Gestión Municipal: Alternativas para el Desarrollo; se llega a la conclusión:

El diagnóstico de gestión municipal, tiene como objetivo desarrollar un análisis situacional interno y externo de las municipalidades provinciales, a partir del cual se determina entre otros la problemática institucional, sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que hoy registran los gobiernos locales. Este trabajo se realiza a partir de la determinación de una muestra debidamente definida, donde se analiza diversos aspectos de gestión municipal; para este fin se han aplicado una serie de indicadores económicos, financieros, implementación, entre otros; orientado a un análisis de las necesidades, capacidades y recursos más relevantes de los gobiernos locales provinciales.

El estudio comienza evaluando el entorno institucional, es decir, la coordinación existente entre las municipalidades y los organismos nacionales y extranjeros públicos y privados; así como, organismos de coordinación y apoyo local. De igual modo se evalúa el nivel de planeamiento existente en cada una de las municipalidades que conforman la muestra, a partir de las funciones de planeamiento definido en la Ley Orgánica de Municipalidades tales como: plan de desarrollo concertado, plan institucional, plan operativo y planes interinstitucionales. Asimismo se evalúa el nivel de implementación de recursos humanos, tanto en cantidad como en calidad, relacionando para ello el nivel de automatización, nivel de implementación con maquinaria, nivel de morosidad, capacitación, entre otros.

De otra parte se analiza los limitantes en los sistemas operativos a fin de medir el grado de modernidad y eficiencia en el manejo de los servicios que brindan las municipalidades a la comunidad. Los aspectos de capacitación constituyen un elemento fundamental de nuestro análisis, debido que uno de los objetivos del diagnóstico es focalizar un plan de reforzamiento institucional hacia temas que resulten de interés para mejorar la gestión municipal a escala nacional.

Otro aspecto no menos importante es la gestión financiera; por lo que se evalúa el nivel de captación de las diversas fuentes de financiamiento así como el esfuerzo

Documento de Trabajo fiscal que realiza cada gobierno local a través de una mayor recaudación institucional; así como mejora en la calidad del gasto.

DE LAMA CASTILLO, Marco Antonio (2008) en la tesis: *Plan Estratégico para Mejorar la Gestión en la Municipalidad Distrital de San Jacinto*; se llega a la conclusión:

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. Dinámica del Proceso Administrativo

2.2.1.1 Administración

“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”. (James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilberto).

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

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

“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, Freeman y Gilbert).

“Es la tarea de conducir el esfuerzo y el talento de los demás para el logro de resultados”. (Juan Gerardo Garza Gilbert).

“Es el proceso a través del cual un grupo dirige las acciones de otros hacia metas comunes”. (Massie y Douglas).

“Implica la coordinación de recursos humanos y materiales para el logro de objetivos” (Kast y Rosenzweig).

“Es la coordinación de todos los recursos a través de los procesos de planeación, organización, dirección y control a fin de alcanzar los objetivos establecidos”. (Sisk).

“Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible”. (Müch Galindo Lourdes).

2.2.1.2 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 Harold Koontz:

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.

Meter 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.

2.2.1.3 Características de la Administración

- a. 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.
- b. 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.

- c. 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.
- d. 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 entidad forman “una sola unidad administrativa del gerente general hasta el personal”.

Otras características de la administración son:

- a) La administración tiene un propósito: La administración trata con el logro de algo específico, expresado como objetivo o meta. La administración existe debido a que es un medio efectivo de hacer que se haga el trabajo necesario.
- b) La administración hace que sucedan las cosas: Los gerentes centran su atención y sus esfuerzos para producir una acción exitosa. Saben dónde principiar, qué hacer para mantener las cosas en movimiento y cómo seguir. Los gerentes que triunfan tienen ansia de alcanzar logros.
- c) La administración es una actividad, no una persona o grupo de personas: La palabra manejar es más precisa y descriptiva que administración. La administración no se refiere a personas, es una actividad como la de caminar, leer, nadar o correr.
- d) La administración se logra por, con y mediante los esfuerzos de otros: Para participar en la administración se necesita renunciar a la tendencia normal de hacer todas las cosas usted mismo y hacer que las tareas se ejecuten con esfuerzos de otros.
- e) Por lo general la administración está asociada con los esfuerzos de un grupo: Es común asociar a la administración con un grupo. Sin embargo, la administración también es aplicable a los esfuerzos de un individuo.
- f) La administración es intangible: Se le ha llamado la fuerza invisible, su presencia está evidenciada por el resultado de sus esfuerzos.
- g) La administración se ayuda, no se reemplaza, por la computadora: La computadora es una excelente y poderosa herramienta de administración. Puede ampliar la visión

de un gerente y agudizar su percepción proporcionando más información en forma más rápida para tomar decisiones clave.

- h) La administración es un medio extraordinario para producir un verdadero impacto sobre la vida humana: Un gerente puede hacer mucho para mejorar el entorno de trabajo, para estimular a la gente a hacer mejores cosas y para hacer que sucedan cosas favorables.

2.2.1.4 Principios de la Administración

Se puede definir un principio como una declaración o verdad fundamental que proporciona una guía para el pensamiento o la acción. Los principios de administración son para el gerente como una tabla de resistencia o debilidad de materiales para un ingeniero civil. Los principios de administración también han sido formulados a partir de años de experiencia y pruebas, en las organizaciones públicas y privadas, grandes o pequeñas.

Los principios tratados en este texto expresan los desarrollos corrientes en la teoría y práctica de la administración. Son básicos pero no absolutos. Son hipótesis de trabajo que están de un modo razonable bien establecidas, aceptadas y utilizadas en muchas organizaciones de éxito.

El uso de principios de administración tiene como finalidad simplificar el trabajo administrativo. La clave de las acciones que deban emprenderse está sugerida por estos principios. Los 14 principios de la administración son:

1. División del trabajo. Cuanto más se especialicen las personas, tanto mayor será la eficiencia para realizar su trabajo. El epítome de este principio es la línea de montaje moderna.
2. Autoridad. Los gerentes deben girar órdenes para que se hagan las cosas. Aunque su autoridad formal les otorgue el derecho de mandar, los gerentes no siempre logran la obediencia, a no ser que también tengan autoridad personal. (por ejemplo la experiencia pertinente).
3. Disciplina. Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización. Según Fayol, la disciplina es resultado de líderes buenos en todos los estratos de la organización, acuerdos justos (como las

disposiciones para recompensar resultados extraordinarios) y sanciones impuestas, en buen juicio, a las infracciones.

4. Unidad de mando. Cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona. Fayol pensaba que si un empleado dependía de más de un gerente, habría conflictos en las instrucciones y confusión con la autoridad.
5. Unidad de dirección. Las operaciones de la organización con el mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan.
Por ejemplo, el departamento de personal de una empresa no debe tener dos directores, cada uno con una política diferente de contratación.
6. Subordinación del interés individual al bien común. En cualquier empresa, los intereses de los empleados no deben tener más peso que los intereses de la organización entera.
7. Remuneración. La retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores.
8. Centralización. Al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza; al aumentar su papel en ellas se descentraliza. Fayol pensaba que los gerentes debían cargar con la responsabilidad última, pero que al mismo tiempo debían otorgar a sus subalternos autoridad suficiente para realizar su trabajo debidamente. El problema radica en encontrar el grado de centralización adecuado para cada caso.
9. Jerarquía. La línea de autoridad de una organización, en la actualidad representada por casillas y líneas bien definidas del organigrama, sigue un orden de rangos, de la alta gerencia al nivel más bajo de la empresa.
10. Orden. Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado. Las personas, sobre todo, deben realizar los trabajos u ocupar los puestos más adecuados para ellas.
11. Equidad. Los administradores deben ser amables y justos con sus subordinados.
12. Estabilidad personal. Las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización.
13. Iniciativa. Los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes, aun cuando se puedan presentar algunos errores.

14. Espiritu de grupo. Cuando existe el espíritu de grupo la organización tendrá una sensación de unión. Según Fayol, incluso los pequeños detalles podrían alentar el espíritu. Por ejemplo, sugería que se usara la comunicación oral, en lugar de la comunicación formal escrita siempre que fuera posible.

2.2.1.5 Proceso Administrativo

- Ferry & Franklin: Proceso administrativo: se considera a manera de núcleo esencial de la administración y en lo general se ve como un formato efectivo para el estudiante que se inicia en la administración. Proporciona el marco de trabajo estructural de la administración y lo constituye la planeación, organización, ejecución y control.
- Múch Galindo: 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.
- Idalberto Chiavenato: Proceso administrativo: 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.
- Gloria Robles Valdez y Carlos Alcerra Joaquín: Proceso administrativo: el proceso administrativo indica que un administrador tiene 5 funciones principales que son: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.

Las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo. Por ejemplo, planeación, organización, dirección y control, consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas; cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el proceso administrativo.

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:

a. La Planeación

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”. (Agustín Reyes Ponce).

b. La Organización

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.

c. La Dirección

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.

d. El Control

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.

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.

2.2.1.6 Enfoque de Compromiso Dinámico de la Administración

Con el propósito de resaltar la intensidad de las relaciones de las organizaciones modernas y la intensidad de las presiones del tiempo que rigen dichas relaciones, se ha llamado el enfoque del compromiso dinámico a la nueva corriente de la teoría de la administración.

La palabra dinámica (lo contrario de estática) implica cambio, crecimiento y actividad constantes; la palabra compromiso (lo contrario de desinterés) implica un involucramiento profundo con otros. Dentro del ámbito que llamamos compromiso dinámico, están surgiendo seis temas que versan sobre la teoría de la administración.

A. Nuevos Entornos Organizacionales

El enfoque del compromiso dinámico reconoce que el entorno de una organización no está compuesto por una serie fija de fuerzas impersonales. Por el contrario, se trata de una maraña compleja y dinámica de personas que interactúan entre sí.

En consecuencia, los gerentes no sólo deben prestar atención a sus propias preocupaciones, sino también a entender lo que resulta importante a otros gerentes, para crear, mancomunadamente, las condiciones en las que prosperaran o lucharán sus organizaciones.

B. La Ética y la Responsabilidad Social

Los administradores que adoptan el enfoque del compromiso dinámico prestan gran atención a los valores que mueven al personal de sus organizaciones, la cultura de la sociedad que implica dichos valores y los valores que tienen las personas ajenas a la organización. Robert Solomon ha llevado la idea un paso más allá, argumentando que los gerentes deben ejercer su valentía moral, colocando el valor de la excelencia en la punta de sus actividades.

C. *La Globalización y la Administración*

El enfoque del compromiso dinámico reconoce que el mundo está tocando a la puerta del gerente en la década de 1990.

Con mercados financieros mundiales que operan 24 horas al día y con los rincones más remotos del planeta a una distancia de apenas una llamada telefónica, los gerentes que se enfrentan al siglo XXI se deben considerar ciudadanos del mundo.

D. *Como Inventar y Reinventar las Organizaciones*

Los gerentes buscan la manera de desatar el potencial creativo de sus empleados y el suyo propio. Michael Hammer y James Champy han convertido su concepto de “reingeniería de la empresa” en un libro de gran venta. Ellos instan a los gerentes a reconsiderar los procesos mismos mediante los cuales funcionan las organizaciones y a que tengan el valor para reemplazar los procesos que entorpecen la eficiencia de las organizaciones.

E. *Culturas y Pluriculturalismo*

Los gerentes que adoptan el enfoque del compromiso dinámico reconocen que las diversas perspectivas y los valores que las personas con antecedentes culturales diferentes aportan a sus organizaciones no solo son una realidad, sino también una fuente importante de contribuciones.

Joanne Martin es pionera en el campo de análisis cultural de las organizaciones y las comunidades en las que viven. El pluriculturalismo es un blanco móvil, pues hay cada vez más personas que adquieren conciencia de sus vínculos y tradiciones culturales concretas.

F. *La Calidad*

La administración de la calidad total (ACT) debe formar parte del vocabulario de todo gerente. Todos los gerentes deben pensar en cómo dirigir cada proceso de la organización a efecto de brindar productos y servicios responsables, que se apeguen a los parámetros cada vez más estrictos de clientes y competencia.

La administración de la calidad total suma una dimensión más dinámica a la administración, porque la calidad también es siempre un blanco móvil.

2.2.2. Desempeño Organizacional

Las organizaciones son definidas como subsistemas que se desempeñan en un entorno, con límites identificables y permeables que los separan, a través de los cuales se reciben insumos, para ser luego transformadas y entregadas como productos y/o servicios, encontrándose, afectadas por fuerzas externas, las cuales constituyen la fuente principal de cambio. Constituyen fenómenos entrelazados con la vida cotidiana de las personas, siendo su desarrollo y administración eficaz uno de los logros más grandes del hombre. (Kast & Rosenzweig 1992).

Una entidad que desee triunfar, debe afrontar el reto de la competencia mundial de los mercados. Afrontar este reto supone no sólo, activar en su interior motores de cambio (conocimiento y tecnología) sino también, incorporar la infraestructura de gestión (conocimiento, innovación, mejora) necesaria para que dichos motores operen en consonancia con la estrategia corporativa y la visión de futuro de la organización. (Meisel D. Carlos).

En la actualidad el activo más importante con que cuenta una organización para lograr los objetivos trazados es su capital humano. En los momentos actuales no existe una organización exitosa que no haya basado sus resultados en una adecuada provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de sus recursos humanos Cuesta, (1997).

La eficiencia laboral depende de múltiples factores, tales como los ambientales, los referidos a motivaciones intrínsecas y extrínsecas respecto del trabajo, los de la capacidad de liderazgo adecuado por parte de los jefes, los de una comunicación adecuada, los de un sistema ordenado, práctico y funcional de organización de la fuerza de trabajo basado en el conocimiento claro de las fortalezas y debilidades de los trabajadores.

Es justamente la comprensión y aplicación de la conjunción de éste conjunto de factores lo que proporcionará un sistema adecuado de desarrollo del desempeño de los individuos dentro de la organización.

Para Tom Peters el valor de las organizaciones actualmente, se encuentra en activos intangibles, como su reputación, sus patentes o las ideas que tienen sus empleados. Sin embargo, las organizaciones gastan mucho tiempo y dinero administrando los bienes tangibles, e ignoran la gerencia de los intangibles. Este es un error grave que distorsiona la realidad.

Ya la riqueza no es creada por la concentración tradicional de material y capital, ampliada por las economías de escala. La riqueza del futuro se generará en aquellas organizaciones que puedan proporcionarle al mercado productos nuevos, creativos y revolucionarios, ideados por la imaginación humana.

Los activos intangibles (capital humano) tienen como características básicas (Grant, 1991): el conocimiento, destrezas y habilidades, experiencia, capacidad de adaptación, lealtad hacia la organización y capacidad de tomar decisiones, que ofrecen las personas que en ella trabajan. Todas estas cuestiones pueden ser evaluadas desde el punto de vista individual, aunque esto no es suficiente ya que las personas trabajan en equipo.

Las capacidades de una organización no dependen únicamente de los recursos de que dispone sino también de la habilidad para integrar recursos diversos, entre ellos los recursos humanos. La habilidad de una organización para hacer trabajar a los recursos humanos eficazmente, depende de la capacidad de relación entre sus empleados, que es a su vez el resultado de la cultura de la organización. (Bayona, Cristina; Goñi, Salome y Modorran, Cristina).

Para la autora la cultura de la organización constituye una variable contextual que requiere especial importancia y estudio dada su influencia en los patrones de acción y decisión que siguen los miembros de la organización. El capital cultural de una organización se basa en las competencias laborales de sus activos intangibles, constituyendo un objetivo estratégico para las organizaciones la creación y potenciación del "conocimiento organizativo", que necesariamente se ha de sustentar en personas, medios y tecnologías que deben ser gestionados convenientemente.

Por su parte el aprendizaje organizativo, relacionado con la cultura, ya que ésta influye en la predisposición de los individuos por adaptarse a los cambios, se debe tener en cuenta al diseñar el sistema para que éste se convierta en un vehículo que le favorezca, informando, controlando y motivando a los miembros de la organización en el camino hacia el logro de la excelencia. No obstante, no se puede perder de vista que el aprendizaje colectivo se sustenta en un proceso individual de formación y aprendizaje. (Dr. Martínez García, Francisco; Peñalver Martínez, Antonio y Salamanca García, Joaquín).

Las ventajas que consiguen las organizaciones con sus recursos y capacidades serán válidas si pueden ser mantenidas en el tiempo. Ello va a depender de la durabilidad de los recursos, de su movilidad, y de la posibilidad de imitarlos. En lo referente a los recursos humanos, su duración depende de la permanencia de los individuos en la organización, que estará relacionada con el grado de satisfacción que su trabajo les reporte a todos los niveles. Pero por otro lado, las habilidades conjuntas como miembros de equipos de trabajo tienden a permanecer en el tiempo e incluso a mejorar a través de la experiencia. (Bayona, Cristina; Goñi, Salome y Modorran, Cristina).

Hoy una de las características más destacable de la realidad económico-social es la actuación de los distintos agentes en un contexto de cambio rápido y continuado (en tecnologías, sistemas, procesos, productos, tendencias, etc.) propiciado por las condiciones de globalización y competencia presentes que desembocan en una situación en la que casi todo es "copiable y/o comprable", por lo que se diluye, e incluso se pierde, el "valor de la diferencia". Para lograr el éxito dentro de la organización se necesita activar metas y estrategias que contribuyan a su cumplimiento; así como implementar sistemas, herramientas y culturas de trabajo que permitan realizar una gestión eficiente de los procesos para responder a los objetivos de la organización.

Es decir una gestión integrada y sistematizada de los tres factores que en el contexto actual aparecen como determinantes del éxito o del fracaso de las organizaciones: las personas, la tecnología y la información. Evitar que los sistemas de gestión queden obsoletos y constituyan barreras que amenacen la supervivencia de la organización constituye una tarea esencial para el equipo de dirección. (Cerejido, 1999; Utsumi ,2003; Baleiro García ,2004; Golcher ,2006).

En particular, el conocimiento organizativo se define como "todo aquel conocimiento de que dispone una organización en relación con diversos procesos, productos, servicios y clientes que vienen dados por el conjunto colectivo de conocimientos de sus empleados" (Huang, 1999). Dada su naturaleza, es un conocimiento que se aplica, adquiere y acumula por medio de la experiencia, y que se refiere tanto al conocimiento de los hechos -saber el qué, como al conocimiento de los procedimientos saber el cómo, y al conocimiento axiomático saber por qué (Lee, 1996).

Según el consultor James Morse para la mayoría de las organizaciones, la única ventaja competitiva sostenible proviene de ser más innovador que la competencia. "Estamos tratando de vender más y más intelecto, menos y menos materiales" George Hegg. Tom Peters plantea que en el futuro, el costo de materiales será mínimo en comparación con lo intangible.

En este ambiente, las reglas de negocios convencionales dejarán de funcionar, cediendo el paso a nuevos modelos de negocio orientados a la gerencia de la imaginación humana. Bajo estas condiciones, sólo aquellas organizaciones que sean completamente flexibles ante el cambio, y capaces de adaptarse a éste, tienen esperanzas de sobrevivir y tener éxito. Cada tarea puede y debe hacerse en forma completa y profesional.

Pero promover el vigor y entusiasmo al hacerla, es vital. La clave está en cambiar la percepción que tiene el empleado sobre el rol que desempeña dentro de la organización. Si se logra, y se le hace sentir una persona indispensable dentro de la cadena de servicio al cliente, estará encaminando hacia el éxito.

Así, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan (compromiso actitudinal), mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma, posibilitando el desarrollo de las habilidades y capacidades colectivas, formando equipos de trabajo cohesionados, que en definitiva conducirán a que la organización sea más eficiente y consiga sus objetivos (Bayona, Cristina; Goñi, Salome y Modorran, Cristina).

Tom Peters afirma que los empleados más efectivos y valiosos son aquellos que actúan como si fueran dueños de la empresa. Es decir, los mejores empleados son emprendedores y contratistas independientes. Trabajan dentro de la empresa solamente porque es allí donde son más efectivos. Más allá de darle poder a los empleados, está convertir a cada uno de ellos en una persona de negocios, un emprendedor.

2.2.2.1 Medida de Productividad y Competitividad en la Organización

El empleo de medidas de desempeño de los individuos tiene una larga historia. A principios del siglo pasado eran comunes las métricas de desempeño basadas en el cálculo de tiempos y movimientos y su comparación con medidas estandarizadas, cuyos

valores obedecían a un flujo de procedimientos dentro de un proceso predeterminado o modelo.

El ambiente de negocios, el clima organizacional interno y la competencia, fundamentalmente, alentaron a teóricos y gestores a indagar sobre medidas de desempeño que fueran más allá de lo estático de las medidas convencionales. Las nuevas métricas de desempeño fueron progresivamente evolucionando hacia sistemas enteramente articulados tanto a los resultados operativos como a las metas de nivel estratégico que proyectaran una imagen aproximada del desempeño futuro de la organización.

Con igual razonamiento aumentó el interés por medir la contribución de los actores individuales (áreas y personal) al valor generado por la organización. Primero a través de ratios contables y financieros y métricas, pasando por el empleo de presupuestos y el costeo basado en actividades, hasta indicadores que miden el valor agregado asociado a la labor gerencial y la eficiencia operativa. Esta progresión conjunta condujo a complementar los sistemas de gestión con criterios de evaluación del desempeño, bajo la noción que actualmente se conoce como “control estratégico y medición del desempeño”.

Esta evolución, lejos de haberse estabilizado, ha continuado a un ritmo acelerado; tanto en el surgimiento en nuevas aproximaciones teórico-prácticas como en su difusión entre las organizaciones más dinámicas. Los supuestos sobre que el desempeño de los individuos y las personas al interior de la organización es un insumo clave para medir el desempeño de la organización ya han sido confirmados, pero también se ha confirmado la influencia descendente que tienen las políticas de mayor nivel y la labor gerencial sobre el desempeño y el logro de metas de las áreas operativas y el personal que labora.

La evolución desde lo que se ha denominado estrategia y estructura conduce, por tanto, a ratificar que la gestión es un gran proceso de transformación de información, insumos, roles interdependientes y propósitos que atraviesa la organización, cuya marcha armónica o ciclo depende estrictamente de las interacciones entre sus componentes (procesos específicos) y, particularmente, de lo acertado que resulte su proceso estratégico. El objetivo de toda esta lógica es maximizar la eficiencia y la eficacia de las decisiones y las acciones que realiza una organización; lo que puede conducir, por ejemplo, a simplificar o estandarizar acciones, procedimientos y operaciones rutinarios o

estructurados, aquellos donde un mismo tipo de decisiones, acciones y conductas predefinidos tienen el mismo o muy similar efecto, o a crear condiciones para que los gestores consigan una respuesta efectiva ante situaciones que no han sido previstas o no han sido consideradas en las políticas o los reglamentos, lo que cae dentro de las nociones de discrecionalidad de los gestores, la teoría de agencia de Coase (1937) y la flexibilidad o la adaptabilidad de la organización ante su entorno.

Dentro de este razonamiento existen configuraciones «tipo de organización-tipo de entorno» que resultan más eficientes que otras. En el caso particular estudiado, las organizaciones del sector público poseen una configuración que alude al «modelo burocrático», en el cual la toma de decisiones (dimensión estratégica de la gestión) y su implementación (dimensión operativa de la gestión) son eficientes y eficaces en el logro de resultados esperados y en un contexto o un entorno de baja complejidad; es decir, la gestión en torno a relaciones de poder y autoridad, reglamentos y procedimientos puede ser muy eficaz y eficiente (alta productividad y alto desempeño) si la complejidad de los procesos que se administran no excede un nivel crítico. La excepción ocurre en el caso de decisiones subóptimas que son bien implementadas y, por tanto, no brindan los resultados deseados.

No obstante, una lectura dinámica evidencia que es difícil aceptar el supuesto de que la complejidad en el entorno o el contexto no va a variar. En contextos de alta complejidad, la configuración tipo de organización tipo de entorno va a determinar que la estructura no pueda llegar a un nivel crítico de eficiencia, lo que se reflejará en baja productividad y pobre desempeño, y esto es precisamente lo que sucede en el ámbito de la gestión gubernamental local, en el que ha ocurrido un aumento de la complejidad, en términos simples, del conjunto de funciones, roles y procesos a cargo de las administraciones gubernamentales.

De modo general, y considerando el supuesto de que en el macro proceso de gestión se contemplan los aspectos de diseño organizacional (estructura y estrategia), roles organizacionales (niveles jerárquicos y relaciones de poder y autoridad), información (entorno y bondad de la estrategia) y aspectos eminentemente técnicos (alineación de los procesos a las estrategias y los resultados esperados), la única forma en que la organización (pública o privada) tenga un desempeño crítico eficiente (alta productividad)

radica en adoptar y administrar todo el proceso de gestión bajo una lógica incremental y de procesos, para poder controlar y retroalimentar el sistema de decisiones y la marcha de la estrategia de la organización, tanto a través de reflejar los resultados de la organización ante su entorno, como de ponderar la organización interna del trabajo.

2.2.2.2 La Gestión y el Desempeño Organizacional con Lectura Dinámica

El debate entre la estrategia (elección de la organización para tentar una ubicación en su contexto de actividad y planificar resultados en perspectiva) y la estructura (elección de la organización del trabajo que explicita los mecanismos y los roles formales al interior) gira, en resumidas cuentas, en torno a conducir la organización hacia el punto de máximo rendimiento. Esto es posible mediante la combinación óptima de la gestión de procesos y la administración de procedimientos, siempre bajo el supuesto de que la estrategia de la organización implica también decisiones correctas que inciden positivamente en el clima laboral y la salud financiera de esta. Estas precisiones son relevantes dada la confluencia de estrategia y estructura que determina el denominado “modelo de gestión”, en el cual el desempeño organizacional equivale al nivel de competitividad de la organización.

No lograr la aproximación al punto de máximo rendimiento implica elevados riesgos y costos en el mediano plazo, pues el desempeño y la estructura no son variables independientes. La transformación de ambos estará determinada, por un lado, por cambios del entorno que obligan a la organización a ajustar su estrategia y los resultados esperados, y, por el otro, por cambios en el interior, muchos de ellos como respuesta a una mayor complejidad, que determinan la modificación de la estructura de la organización en su conjunto.

Eventualmente (en el mediano plazo), los procesos y/o los procedimientos podrían no evolucionar en la medida en que lo hacen el entorno y el interior de la organización. En esta situación, la configuración de la curva desempeño-estructura ya no refleja el punto de rendimiento óptimo que está asociado al buen desempeño organizacional, es decir, a su nivel de competitividad. Si este es el caso, sucesivas mejoras en los procesos y los procedimientos aportan solo mejoras marginales dentro de una misma configuración de desempeño estructura, sin que esto garantice que la organización logre el rendimiento esperado (los resultados).

Si la organización se encuentra a sí misma atrapada dentro de una curva de productividad, la única manera de resolver este dilema es mediante la innovación del modelo de gestión a través de la introducción de mejoras en los procesos y la aplicación de nuevas tecnologías de gestión e información, lo que se ha denominado gobierno electrónico y reingeniería de procesos, aplicadas al ámbito gubernamental.

La organización siempre puede decidir su modo de influir sobre su entorno e, incluso, puede reinventar el modo en el cual se organiza internamente, aun en la eventualidad de que la complejidad de las normas o la legislación plantee diversas restricciones a la discrecionalidad de los tomadores de decisiones.

La adopción de tecnologías de gestión (como la reingeniería de procesos o la gestión de indicadores de procesos) y de información (como el gobierno electrónico y los sistemas de soporte a la toma de decisiones) permite a una organización superar la paradoja de la productividad al posibilitar el acceso a una nueva configuración desempeño-estructura, es decir, a una nueva curva de productividad en la cual existe un nuevo punto de óptimo rendimiento y, por tanto, holgura para que la organización continúe aumentando su nivel de burocracia (estructura) en respuesta a un escenario de mayor complejidad, al mismo tiempo que se incrementa la productividad (el desempeño de los procesos). En conclusión, eventualmente la estructura y el grado de normalización de sus procedimientos terminan siendo obsoletos para lograr los resultados deseados, toda vez que el entorno al que sirve la organización es dinámico y se requieren ajustes en la estrategia, la organización y, en definitiva, el modelo de gestión.

Una intervención aislada, como en el caso de un programa de modernización integral, no dará todos los resultados esperados si solo se trabaja en función de automatizar los procedimientos (hacer un mapa de los procesos actuales y estructurarlos en una nueva configuración), ni con la adopción de una gestión orientada a resultados que implique manejar indicadores de gestión, ni con una redefinición de los roles y las responsabilidades de las áreas, las personas y los tomadores de decisión dentro de la organización. Los resultados en la zona eficiente solo ocurren si todas las variables son trabajadas en conjunto y de modo interactivo, es decir, entendiendo la relación de causalidad (causa-efecto) de una intervención específica en el conjunto de las demás intervenciones que son parte del programa de modernización.

2.2.2.3 Eficiencia Organizacional

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

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

Considerando las citas anteriores se infiere que la eficiencia consiste en cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado. Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y retantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

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

2.2.2.4 Factores que Influyen en la Eficiencia Organizacional

a. Satisfacción del trabajo

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom, (1991:203), plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.”

La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

b. Autoestima

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.

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

c. Trabajo en Equipo

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo.

Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

d. Capacitación del Trabajador

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

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

2.2.2.5 El Comportamiento Humano en las Organizaciones

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

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

Las organizaciones son diferentes entre sí, lo mismo sucede con las personas. Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc. Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a influencias de muchas variables. Por ello el estudio de tales comportamientos dentro de una organización es un reto nunca antes pensado, para aquellos que lideran las organizaciones.

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

Dado que dicho estudio se constituye en una de las tareas más importantes, hay algunas corrientes académicas que sostienen, que la organización debe buscar adaptarse a la gente, por cuanto el aspecto humano, es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Para conocer de cerca el comportamiento organizacional, previo al conocimiento del comportamiento grupal e individual de los trabajadores, se recurre a los aportes de diversas disciplinas del comportamiento, tales como la psicología, antropología, sociología y las ciencias políticas. El modelo que propone Robbin para el estudio del comportamiento organizacional, parte de la premisa que en toda organización existen tres niveles de análisis: nivel individual, nivel grupal e nivel organizacional.

Los tres niveles son análogos, donde el siguiente nivel se construye sobre el nivel anterior. Conforme se mueve del nivel individual al nivel organizacional, se avanza sistemáticamente en la comprensión del comportamiento de una organización. Las variables dependientes en la que coinciden la mayoría de los académicos son los siguientes:

- *Productividad*: La empresa será productiva cuando entienda que debe combinar la eficacia (logro de metas) con la eficiencia (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- *Ausentismo*: Toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica sustantivamente los costos. No cabe duda, que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente tiene ausentismo.

- *Satisfacción en el trabajo*: Significa que los empleados se sienten conformes y están convencidos que es eso lo que ellos merecen. Dicho de otra manera, la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo, es lo que él pensó recibir.

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

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

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

- i) Ver el *valor de la diversidad de la fuerza laboral a través del conocimiento cultural del individuo lo que permitirá conocer cómo ajustar las políticas de la empresa.*
- ii) *Mejorar la calidad y productividad del trabajador, permitiendo desarrollar sistemas de aprendizajes adecuados con el objeto de lograr cambios positivos en la organización.*
- iii) *Servir de guía en la creación de un clima de trabajo saludable donde la ética y la moral vayan de la mano.*

2.2.2.6 Requisitos Básicos para una Gestión Pública Eficiente y Eficaz

- a. Vinculación que debe reflejar el presupuesto público entre los insumos asignados (recursos) y la producción de bienes y servicios que genera, para atender las demandas de la sociedad.-

Como es conocido, el presupuesto público es una herramienta financiera del Estado, en la cual se contempla la asignación de los recursos para ejecutar el gasto destinado a satisfacer las demandas de la sociedad. El mismo debe mostrar en su estructura, vinculación existente entre su utilización y la producción de los bienes y servicios que generaron, así como también, con el grado en que se satisfacen estas demandas de los ciudadanos. Se interpreta además, como la expresión financiera de los planes del Gobierno durante el año fiscal correspondiente.

Por ejemplo en el caso de la República Dominicana, estos procesos de vinculación entre los insumos, producción y su incidencia en la demanda pública, se verifican a través de una asignación de insumos (recursos) a las instituciones, con un grado muy amplio de detalles, en el cual se clasifican los gastos del Gobierno, según su objeto, por cuentas y subcuentas. Este detalle, que resulta en cierta forma muy amplio es debido a que tradicionalmente se ha considerado llevar un control más estricto del destino de los recursos, situación que en cierta medida, es común en los países subdesarrollados, a pesar de que esta práctica tiene una tendencia a ir desapareciendo gradualmente, para ser sustituido por una asignación global de recursos mediante el mecanismo de cuotas periódicas.

- b. Reformas que se han realizado en la organización del Estado y la forma de presupuestar, para lograr un mayor impacto en la satisfacción de las necesidades de la sociedad, con la producción de bienes y servicios.-

Durante los últimos años, se ha iniciado un proceso gradual de reformas que directa o indirectamente ha producido mejoras, incluyendo los aspectos presupuestarios. Se pueden identificar en este proceso, acciones que han permitido eficientizar la administración tributaria y por tanto, el aumento de las recaudaciones, así como la reducción de la evasión fiscal, contribuyendo a incrementar los ingresos, el cual es el punto inicial para presupuestar el Gasto Público.

En efecto, hace unos años se produjo la unificación de dos instituciones recaudadoras una que estaba dedicada exclusivamente al cobro de los impuestos sobre los ingresos y los beneficios, y otra para los demás impuestos sobre la renta y otros conceptos con el propósito de concentrar estas funciones en una sola institución. Recientemente, por disposición del Poder Ejecutivo, se inició el proceso de Reformas de la Administración Financiera del Estado, para lo cual se implementó un moderno Sistema Integrado de Gestión Financiera a fin de automatizar los procesos.

Actualmente, las autoridades están inmersas en producir una transformación de la base legal de los organismos de la administración financiera con el propósito de modernizar y ampliar sus funciones para lo que han sido sometidos a la consideración del Congreso de la República, varios proyectos de leyes que producirán la renovación de las mismas, acorde con los nuevos tiempos.

Dentro de los referidos proyectos se puede mencionar el de la Oficina Nacional de Presupuesto, la Tesorería Nacional, el de Contabilidad Gubernamental, Crédito Público, y el del Sistema de Compras y Contrataciones de Bienes y Servicios del Estado, bajo la dependencia de la Secretaría de Estado de Finanzas como parte de su modernización. Se debe mencionar también, la existencia de un nuevo proyecto de Control Interno, el cual amplía y moderniza la Contraloría General de la República.

En lo referente al Proyecto de Ley que introduce la transformación de la Oficina Nacional de Presupuesto y del Sistema Presupuestario, a fin de lograr una mayor eficiencia en la asignación de recursos para aumentar el impacto de la producción, en la satisfacción de las necesidades de la sociedad se han venido realizando ensayos en lo que respecta a la programación de la ejecución del gasto, y a la reducción de los controles detallados del mismo, con el propósito de ofrecer más flexibilidad a los funcionarios a cargo de las diferentes instituciones en la referida aspiración de recursos, a través de cuotas globales.

c. Principios a ser tomados en consideración en la gestión presupuestaria pública.-

Estos principios de gestión pública se refieren, básicamente, a que el proceso presupuestario sea realizado procurando la obtención de los precios más favorables en las compras y contrataciones de bienes y servicios, así como en establecer las prioridades entre un presupuesto por insumos, por productos o para resultados, así como la forma en que se vinculan estos procesos.

c.1. *Principio de economía:*

Teniendo como guía este principio de Economía en el proceso de la ejecución del gasto, se procura emplear mecanismos competitivos que determinen los precios más bajos para la adquisición de bienes y servicios destinados a la provisión del Estado.

Esta es una condición que está establecida legalmente en el Estado, donde los procedimientos de compras y contrataciones están claramente definidos, en función del valor de las mismas, determinándose los procedimientos y las modalidades de compras a utilizar en cada caso.

c.2. *Principio de Eficiencia y Eficacia:*

a) ¿Cuál es la metodología utilizada para combinar los factores primarios para lograr los objetivos planteados?

Con respecto a este principio, es conveniente señalar que la combinación de los factores primarios para la formulación del Presupuesto de Ingresos y Ley de Gastos Públicos, se angina a partir del memo estimado de los ingresos del Gobierno Central. Delos lineamientos y prioridades trazados por el Consejo Nacional de Desarrollo que preside el Poder Ejecutivo, y de las solicitudes de presupuestos de las distintas instituciones.

Como resultado de la combinación de estos elevemos, se definen los montos de recursos financieros para cada uno de los Capítulos (Secretarías de Estado), con la distribución de los insumos a nivel de programas, cuentas y sub-cuentas. Paralelamente, estas partidas presupuestarias, las cuales son destinadas para cubrir Gastos Corrientes y Gastos de Capital, se clasifican además según las instituciones que las ejecutan, según el fondo que las financia, de acuerdo a las

funciones de la erogación, así como atendiendo a una clasificación económica, entre otras. No obstante las autoridades tener el conocimiento de los diferentes usos y destinos de los recursos del presupuesto, existen grandes debilidades para realizar una evaluación y medir el impacto que este Gasto del Gobierno origina en la producción de los bienes y servicios generados con esta acción, en la satisfacción de las demandas y necesidades de los ciudadanos, por ejemplo en el área de la salud pública y otros sectores, no es posible aún cuantificar el efecto del Gasto Público.

b) ¿La prioridad en el presupuesto es por insumos, por productos, o por resultados?

La prioridad en el presupuesto debe de realizar fundamentalmente, en función de los insumos, que representan los recursos que se proyecta recaudar, y su asignación, a fin de generar la producción para atender las demandas de los ciudadanos.

En el caso del presupuesto por resultados es una técnica que representa una de las debilidades de nuestro sistema, para la cual no se dispone aún del mecanismo que permite cuantificar el resultado que se origina en la sociedad con la ejecución del presupuesto, como se indicó anteriormente.

c) ¿Cómo se asignan las responsabilidades en el proceso presupuestario?

En la actualidad el procedimiento utilizado consiste en que las diversas instituciones del Gobierno Central deben realizar sus solicitudes presupuestarias, basadas dentro del marco de los lineamientos previamente informados por la Oficina Nacional de Presupuesto, de acuerdo al esquema preestablecido en el Manual de Clasificaciones Presupuestarias.

La responsabilidad de definir y determinar todo lo relativo a la asignación de recursos para cubrir los Gastos de Capital de las instituciones, es una atribución de la Oficina Nacional de Planificación. Asimismo, todo lo concerniente a los Gastos Corrientes debe ser determinado directamente por la Oficina Nacional de Presupuesto, la cual realizará una revisión y adecuación de los datos recibidos sobre las partidas de capital, porque en última instancia, es la institución responsable de la formulación del presupuesto público.

2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.3.1. Hipótesis General

La dinámica del proceso administrativo incide de manera significativa en el desempeño organizacional de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica, año 2015.

2.3.2. Hipótesis Específicas

La dinámica del proceso administrativo en su dimensión planeación incide de manera significativa en el desempeño organizacional de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica.

La dinámica del proceso administrativo en su dimensión organización incide de manera significativa en el desempeño organizacional de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica.

La dinámica del proceso administrativo en su dimensión dirección incide de manera significativa en el desempeño organizacional de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica.

La dinámica del proceso administrativo en su dimensión control incide de manera significativa en el desempeño organizacional de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Administrar:** Es planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos de un ente económico para alcanzar unos fines claramente determinados. Se apoya en otra ciencia como la economía para poder ejercer sus funciones.
- **Capacitación:** Es el proceso sistemático y/o adquisición de nuevos conocimientos habilidades y aptitudes para una mejor calificación tendente a un mejor ejercicio de las labores.

- **Clima organizacional.:** El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o "salubridad".
- **Competencia:** Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.
- **Comportamiento:** Son actitudes que toma la persona en momento adecuado, ya sea positivamente o negativamente.
- **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- **Control:** Es una etapa primordial en la administración, aunque la entidad cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que cerciore e informe sin los hechos.
- **Cultura:** Es el conjunto de todas las formas, los modelos o los patrones, explícitos o implícitos, a través de los cuales una sociedad regula el comportamiento de las personas que lo conforman.
- **Cultura Organizacional:** Es un conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que comparten los integrantes de una organización y que influyen en la toma de decisiones y de otras actividades. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo.
- **Desempeño Laboral:** Es el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del personal de salud en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios prestados.

- **Desempeño Organizacional:** Es la disciplina de ver a las organizaciones y a los grupos como sistemas y de diseñar sistemas y procesos para mejorar su productividad, efectividad y resultados. Normalmente, el DO no es considerado como una función dentro de la estructura organizacional.
- **Dirección:** Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada.
- **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.
- **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.
- **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.
- **Integración de Personal:** Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras y capacitación.

- **Organización:** Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros.
- **Planeamiento:** Es curso de acción a seguir de la empresa, mediante estrategias y tácticas elaboradas, buscando la maximización de los resultados utilizando los recursos necesarios de un modo racional y adecuado en la toma de decisiones.
- **Proceso Administrativo:** Es una serie o una secuencia de actos regidos por un conjunto de reglas, políticas y/o actividades establecidas en una empresa u organización, con la finalidad de potenciar la eficiencia, consistencia y contabilidad de sus recursos humanos, técnicos y materiales.
- **Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- **Servidores:** Es la persona que brinda su esfuerzo a los demás. Es estar al servicio de alguien desempeñando un oficio.
- **Trabajo:** Como realidad espacio temporal, es un conjunto de movimientos ejecutados en unidades de tiempo de manera más o menos eficiente.
- **Trato:** Acción y efecto de tratar o tratarse por la manera de dirigirse a alguien.
- **Valores:** Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas.

2.5. VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO

2.5.1. Variable Independiente:

X = Dinámica del Proceso Administrativo

Dimensiones:

X₁ Planeación

X₂ Organización

X₃ Dirección

X₄ Control

Indicadores

Propósitos y Objetivos

Estrategias y Políticas

Programas y Presupuestos

Procedimientos

División del Trabajo

Coordinación

Toma de Decisiones

Integración y Motivación

Comunicación y Supervisión

Medición

Corrección

Retroalimentación

2.5.2. Variable Dependiente:

Y = Desempeño Organizacional

Dimensiones:

Y₁ Condiciones Personales

Y₂ Características del Trabajo

Y₃ Relaciones Interpersonales

Y₄ Políticas de Personal

Indicadores:

Conocimiento

Desempeño

Liderazgo

Calidad y Cantidad

Relevancia de Tarea

Autonomía

Empleado - Jefe

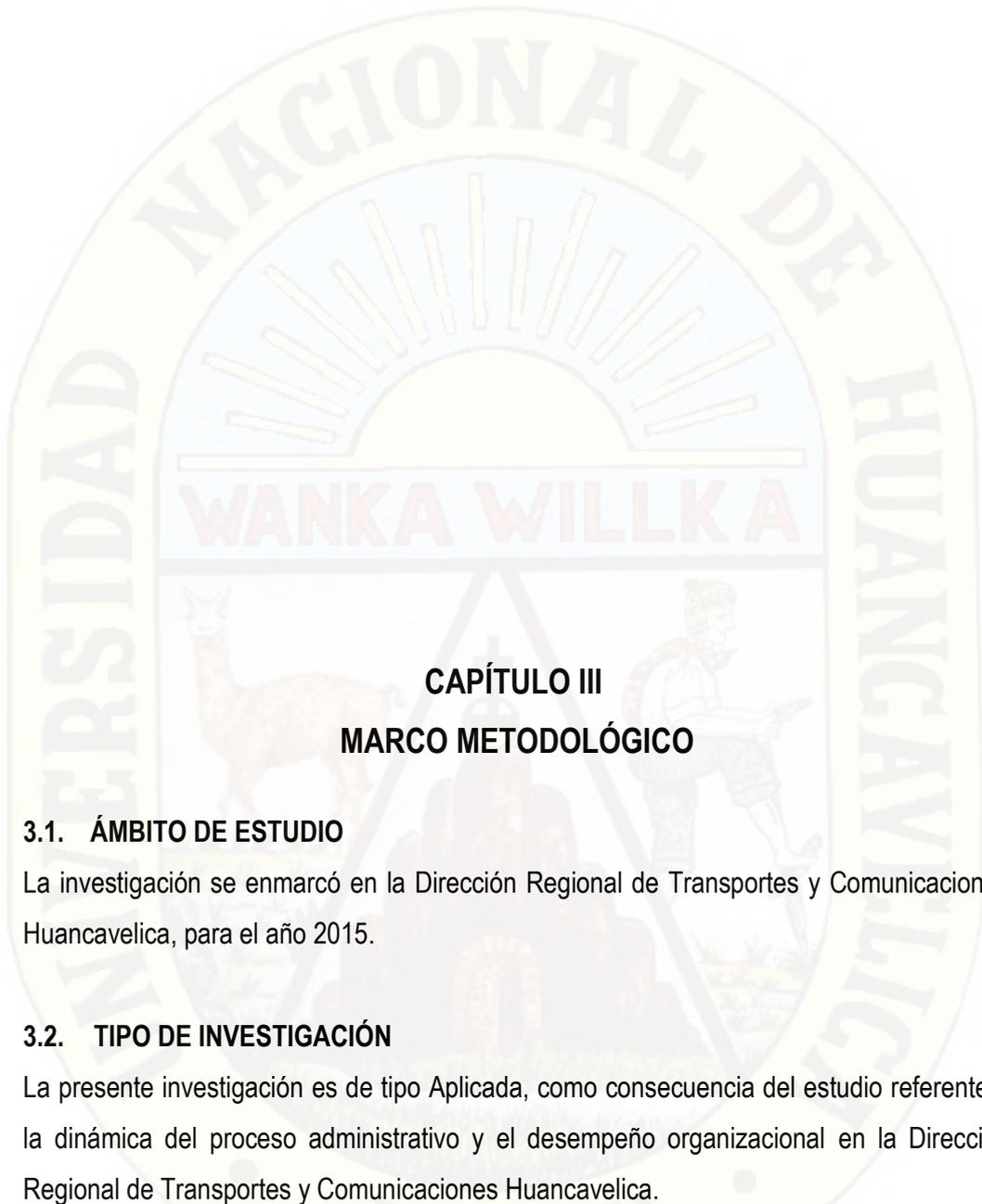
Participación en la planificación

Capacitación

Equidad

2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición Operativa	Dimensiones	Indicadores	Escala
Dinámica del Proceso Administrativo (X)	<p>“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, Freeman y Gilbert).</p> <p>“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”. (James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilberto).</p>	<p>- Planeación</p> <p>- Organización</p> <p>- Dirección</p> <p>- Control</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Propósitos • Objetivos • Estrategias • Políticas • Programas • Presupuestos <ul style="list-style-type: none"> • División del trabajo • Coordinación <ul style="list-style-type: none"> • Operativa • Cognitiva • Valorativa <ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Integración • Motivación • Comunicación • Supervisión <ul style="list-style-type: none"> • Medición • Corrección • Retroalimentación 	<p>Nunca</p> <p>Casi nunca</p> <p>A veces</p>
Desempeño Organizacional (Y)	<p>“Lo podemos considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo”</p>	<p>Condiciones Personales</p> <p>Características del Trabajo</p> <p>Relaciones Interpersonales</p> <p>Políticas de Personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento • Desempeño • Liderazgo <ul style="list-style-type: none"> • Calidad y cantidad • Relevancia de tarea • Autonomía <ul style="list-style-type: none"> • Empleado-jefe • Participación en la planificación <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Equidad 	<p>Casi siempre</p> <p>Siempre</p>



CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO

La investigación se enmarcó en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica, para el año 2015.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo Aplicada, como consecuencia del estudio referente a la dinámica del proceso administrativo y el desempeño organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica.

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

El nivel de la investigación se enfocó en lo 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

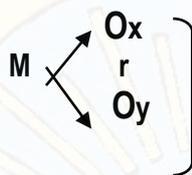
3.4.1. Método

Para realizar la investigación se empleo los métodos científico, inductivo y descriptivo; porque se buscó determinar el nivel de relación entre las variables en estudio

- **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.
- **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: dinámica del proceso administrativo
- y: desempeño 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 que labora en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica.

3.6.2. Muestreo

El muestreo es el no probabilístico por conveniencia, ya que se tomó como referencia al personal administrativo de esta entidad.

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

a. Observación

Proceso de conocimiento por el cual se percibió rasgos característicos de nuestro objeto de estudio. Esta nos permitió complementar las técnicas siguientes, teniendo así una visión global del estudio y en particular de la zona de influencia.

b. Análisis Bibliográfico y Documental

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

Los textos en consulta para la elaboración de la presente investigación, fueron tomadas de la biblioteca de nuestra Universidad y biblioteca especializada de la Facultad, en lo que se refiere al tema de la investigación.

c. Encuesta

El propósito de la encuesta fue determinar cuantitativamente la relación existente entre las variables de estudio. La encuesta a realizada estuvo dirigido al personal que labora en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones.

3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

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

Para la recolección de datos primarios:

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

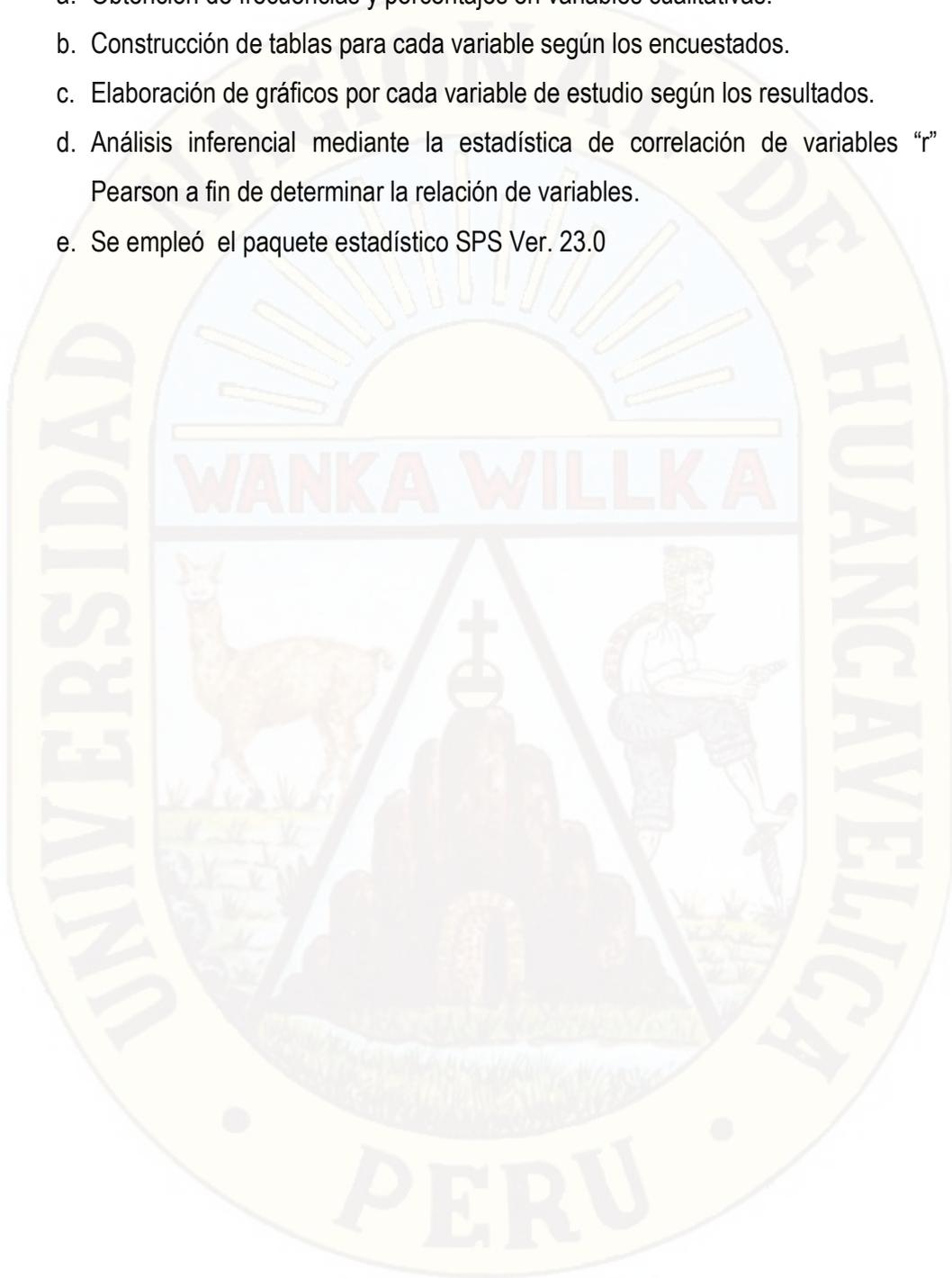
Para la recolección de datos secundarios:

- 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 12.0 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 SPS Ver. 23.0



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 del 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 su trabajo 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

- Aguilar, M. (2003). *Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional*. México. (En red) Disponible en: www.gestiopolis.com
- Añorve Baños, Manuel. *Servicios Públicos Municipales*. México; Editorial Porrúa, 1998.
- Brunet L (1999). “*El Clima de Trabajo en las Organizaciones*”: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (2001) *Administración de Recursos Humanos*.(3ª Ed.) Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato I (1989). “*Introducción a la Teoría General de la Administración*”. México. Mc.Graw– Hill Interamericana de México. S.A.
- Davis K., Newstrom J. (1999) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (2ª Ed.) México: McGraw-Hill.
- Fred R. David. *Conceptos de Administración Estratégica*. México; Pearson Educación, 1997.
- Goncálves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. (En Red) Disponible en: www.calidad.org
- Guerrero, Omar. *La Teoría de la Administración Pública*. México; Harla, 1986.
- Kolb, D. *Psicología de las Organizaciones*. Prentice Hall S.A., 1992, México D.F.
- Goncalves, A. (2000). “*Fundamentos del clima organizacional*”. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)

- 
- Martínez Assad, Carlos. *Municipios en Conflicto*. México; GV Editores e Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM, 1985.
 - Oropeza Martínez, Humberto. *Administración Pública Municipal*. Estudio Preliminar del Municipio Libre. México; Editorial Trillas, 2001.
 - Palomino R. (2001). *Ser Humano y Trabajo. Clima Organizacional*. (En red) Disponible en: www.sht.com.ar
 - Reyes Ponce Agustín (2005). *Administración Moderna*. Editorial Limusa, México.
 - Rodríguez, Leonardo (1997). *Planificación y Dirección de la Pequeña Empresa*. México. Editorial Continental SA.
 - Robbins, S. (1999) *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
 - Stephen P. Robbins. *Comportamiento Organizacional Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. México; Prentice Hall, 1995.
 - Stephen P. Robbins y Mary Coulter (1996). *Administración*. 5ª Edición, Edición. Editorial Pearson Educación. México.
 - Terry George R., Franklin Stephen G. (1985). *Principios de Administración*. 13ª Edición, Editorial Compañía editorial Continental, S.A. de CV. México.
 - Valeriano Ortiz, Luis Fernando. *Planeamiento Empresarial*. Editorial San Marcos Lima – Perú.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Para la obtención de los resultados y por ende del cumplimiento de los objetivos de investigación, se ha aplicado los respectivos instrumentos de medición para medir las variables en estudio referido a la *dinámica del proceso administrativo* y la *desempeño organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica año 2015*.

Posteriormente con la información obtenida, se ha procedido a recodificar los resultados de la medición de la variables respectiva, con lo cual se ha generado el respectivo MODELO DE DATOS (matriz de información distribuido en 30 columnas y 50 filas para la primera variable y 30 columnas y 50 filas para la segunda variable) a partir del cual se ha realizado el análisis de la información a través de las técnicas de la estadística descriptiva, tales como: tablas de frecuencia simple, tablas de frecuencia compleja, diagrama de barras, diagrama de cajas, diagrama de dispersión, medidas de tendencia central, medidas de dispersión así como la estadística inferencial para la contratación de la significancia estadística de la hipótesis, mediante la prueba paramétrica “r” de Pearson a fin de obtener la significancia de la relación entre las variables del estudio a nivel general y considerando sus cuatro dimensiones de la primera variable, sobre la segunda variable con un nivel de significancia del 5%.

Como herramienta de apoyo, se han utilizado el programa IBM SPSS Versión 23.0 y el lenguaje de programación estadístico R versión 3,3 con lo cual se contrasto la veracidad de los resultados, asimismo se generó los modelos estadísticos utilizados, además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA séptima edición.

De acuerdo a la operacionalización y estructura de las variables en estudio, la primera está referida a la *dinámica del proceso administrativo* y está constituida por cuatro dimensiones: *planeación, organización, dirección, control*. La segunda variable está referida al *desempeño organizacional* y está constituido por las dimensiones: *condiciones personales, características del trabajo, relaciones interpersonales, políticas de personal*.

De acuerdo con la figura 1, para el logro del objetivo general se pretende identificar la presencia de la relación general entre las variables *dinámica del proceso administrativo* y *desempeño organizacional*, de igual manera para el cumplimiento de los objetivos específicos se pretende determinar la relación de las cuatro dimensiones de la variable *dinámica del proceso administrativo* con el *desempeño organizacional*.

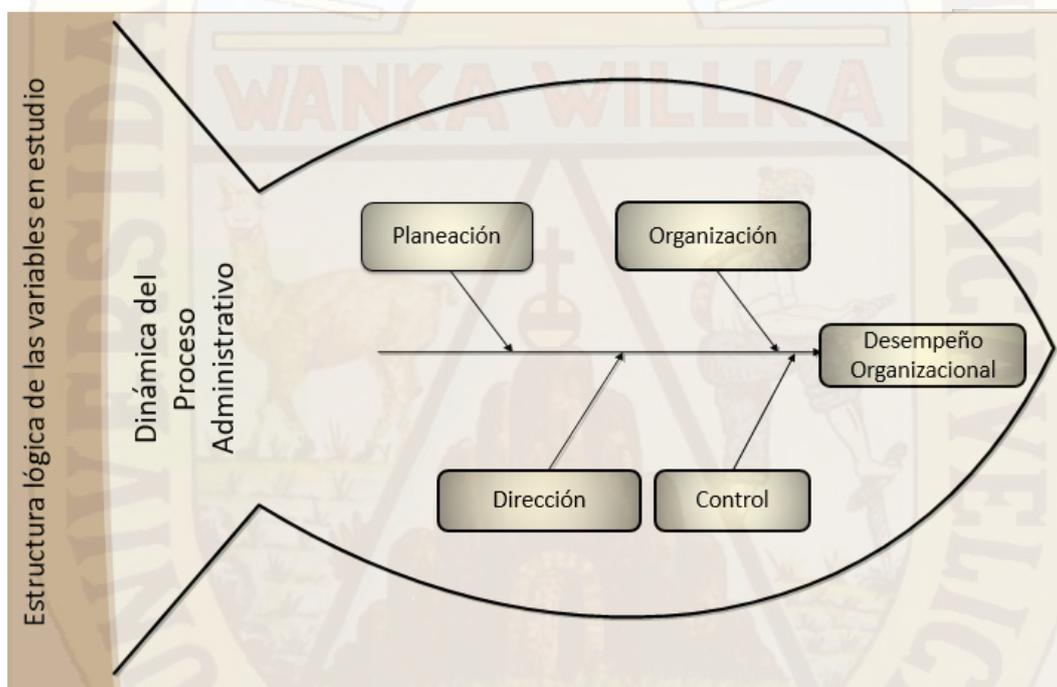


Figura 1. Diagrama de pescado para la estructura lógica de las variables de estudio.

Fuente: Software estadístico.

4.1. RESULTADOS A NIVEL DESCRIPTIVO

4.1.1. DINÁMICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

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

Tabla 1. Resultados de la dinámica del proceso administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica, año 2015.

Dinámica del Proceso Administrativo	f	%
Bajo	10	20,0
Medio	26	52,0
Alto	14	28,0
Total	50	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

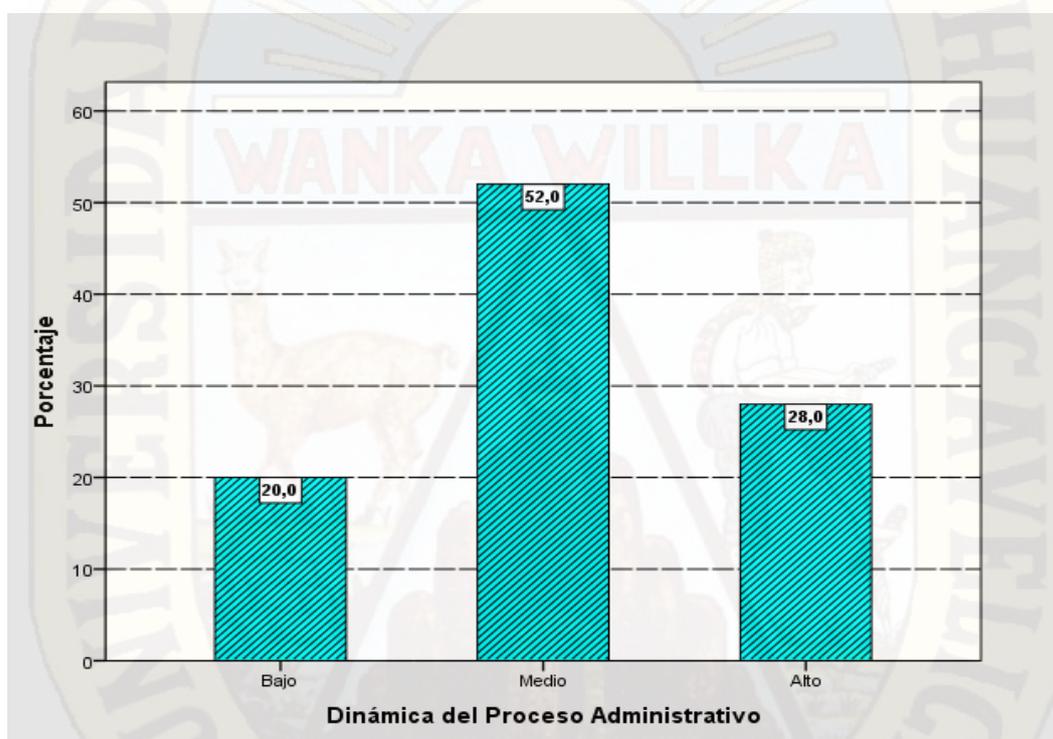


Figura 1. Diagrama de la dinámica del proceso administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica, año 2015.

De la Tabla 1 podemos apreciar los resultados de la dinámica del proceso administrativo, notamos que el 20,0% de los casos tienen un nivel bajo, el 52,0% de los casos tienen un nivel medio y el 28,0% de los casos tienen un nivel alto. Además estos resultados deben estar en concordancia con los resultados considerando las dimensiones de la variable *dinámica del proceso administrativo*.

Tabla 2. Resultados de la dinámica del proceso administrativo en su dimensión planeación en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica, año 2015.

Dinámica del Proceso	f	%
Administrativo: Planeación		
Bajo	14	28,0
Medio	14	28,0
Alto	22	44,0
Total	50	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

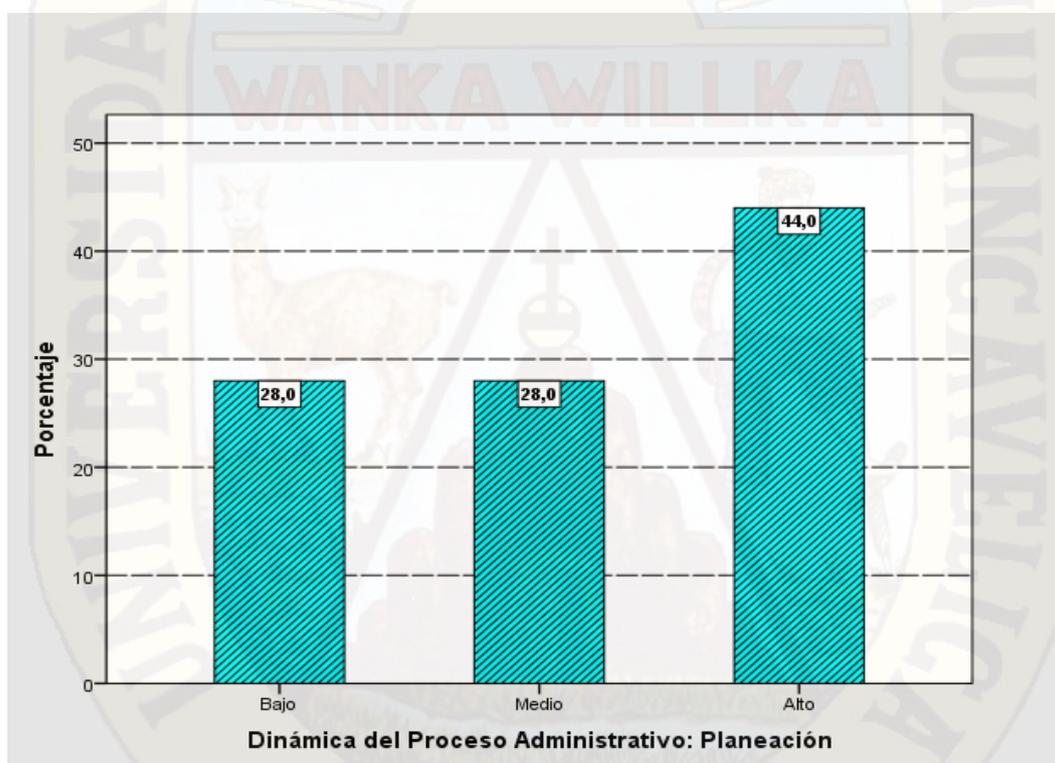


Figura 2. Diagrama de la dinámica del proceso administrativo en su dimensión planeación en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica, año 2015.

De la Tabla 2 podemos apreciar los resultados de la *dinámica del proceso administrativo*, en la dimensión *planeación*, notamos que el 28,0% tienen un nivel bajo, el 28,0% tienen un nivel medio y el 44,0% 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 *dinámica del proceso administrativo*.

Tabla 3. Resultados de la dinámica del proceso administrativo en su dimensión organización en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica, año 2015.

Dinámica del Proceso Administrativo: Organización	f	%
Bajo	6	12,0
Medio	33	66,0
Alto	11	22,0
Total	50	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

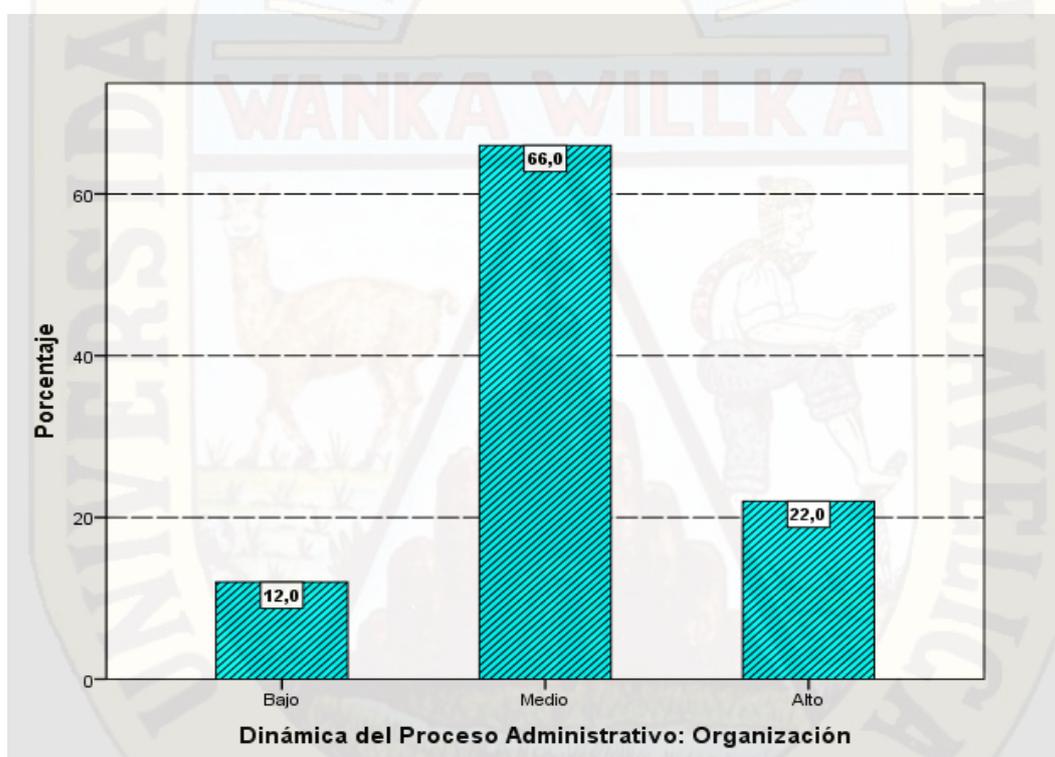


Figura 4. Diagrama de la dinámica del proceso administrativo en su dimensión organización en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica, año 2015.

De la Tabla 3 podemos apreciar los resultados de la *dinámica del proceso administrativo*, en la dimensión *organización*, notamos que el 12,0% tienen un nivel bajo, el 66,0% tienen un nivel medio y el 22,0% 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 *dinámica del proceso administrativo*.

Tabla 4. Resultados de la dinámica del proceso administrativo en su dimensión dirección en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica, año 2015.

Dinámica del Proceso Administrativo: Dirección	f	%
Bajo	5	10,0
Medio	30	60,0
Alto	15	30,0
Total	50	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

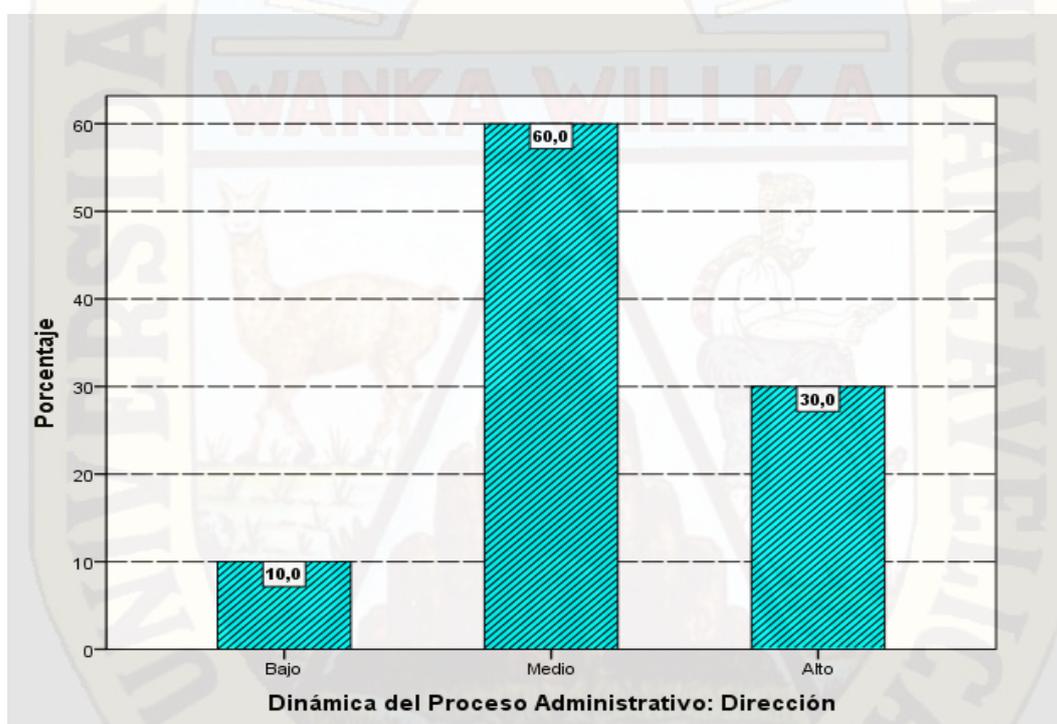


Figura 5. Diagrama de la dinámica del proceso administrativo en su dimensión dirección en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica, año 2015.

De la Tabla 4 podemos apreciar los resultados de la *dinámica del proceso administrativo*, en la dimensión *dirección*, notamos que el 10,0% tienen un nivel bajo, el 60,0% tienen un nivel medio y el 30,0% 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 *dinámica del proceso administrativo*.

Tabla 5. Resultados de la dinámica del proceso administrativo en su dimensión control en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica, año 2015.

Dinámica del Proceso Administrativo:	f	%
Control		
Bajo	15	30,0
Medio	18	36,0
Alto	17	34,0
Total	50	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

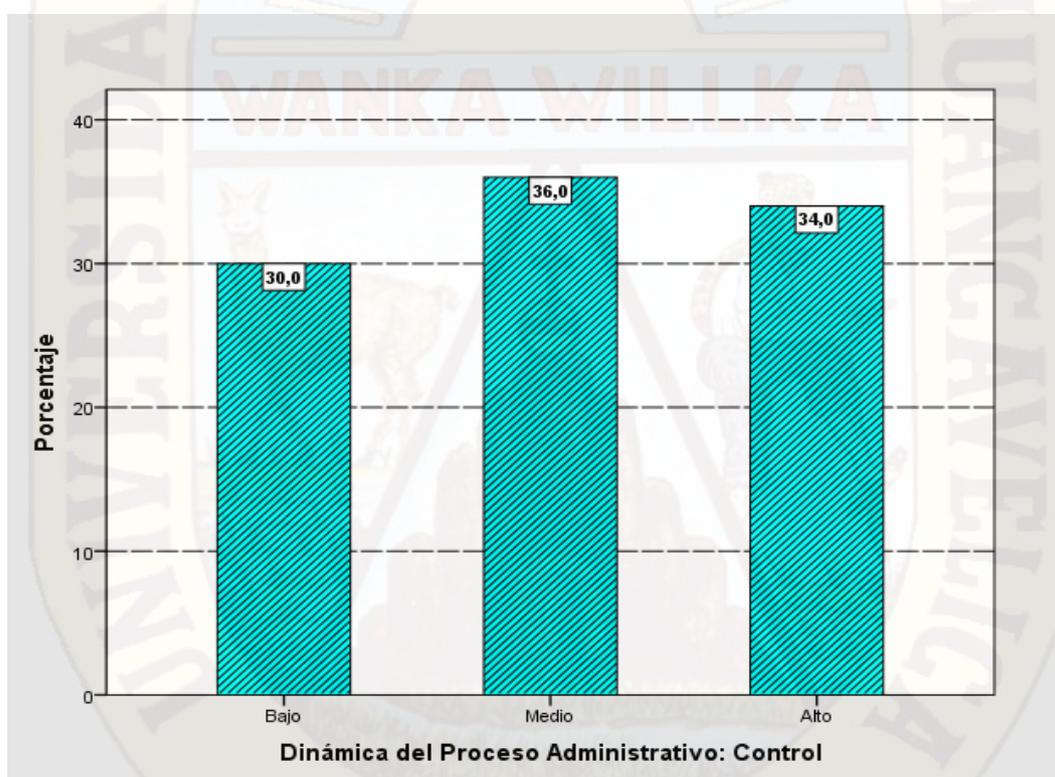


Figura 6. Diagrama de la dinámica del proceso administrativo en su dimensión control en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica, año 2015.

De la Tabla 5 podemos apreciar los resultados de la *dinámica del proceso administrativo*, en la dimensión *control*, notamos que el 30,0% tienen un nivel bajo, el 36,0% tienen un nivel medio y el 34,0% 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 *dinámica del proceso administrativo*.

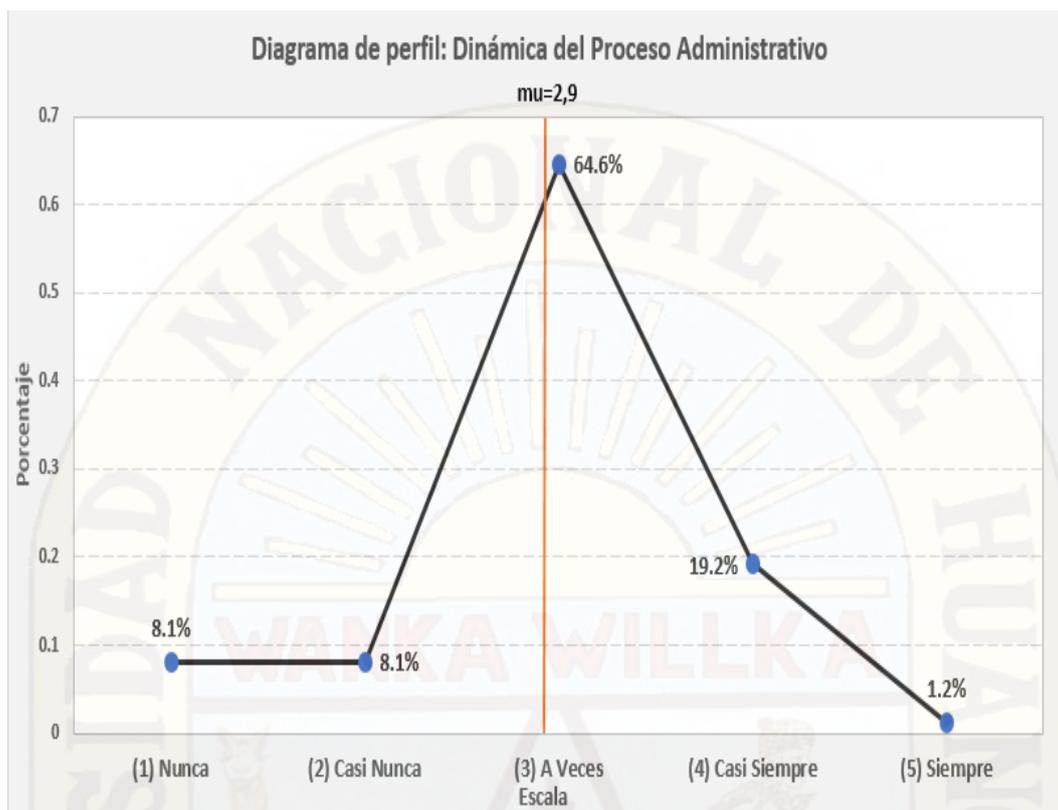


Figura 7. Diagrama de la dinámica del proceso administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica, año 2015.

En la figura 7 se tiene el diagrama de perfil para los resultados de la *dinámica del proceso administrativo*, observamos que el valor de la media en la escala original es de 2,9 que la tipificamos como *a veces*, además:

- Categoría NUNCA: está representado por el 8,1% de los casos.
- Categoría CASI NUNCA: está representado por el 8,1% de los casos.
- Categoría A VECES: está representado por el 64,6% de los casos.
- Categoría CASI SIEMPRE: está representado por el 19,2% de los casos.
- Categoría SIEMPRE: está representado por el 1,2% de los casos.

Por el valor de la media y la tipificación se desprende que la mayoría de los casos analizados han respondido la alternativa a veces tipificada con la etiqueta 3, pues la media aritmética obtenida es de 2,9 que tiende a la tercera categoría.

4.1.2. DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Tabla 6. Resultados del desempeño organizacional en la Dirección Regional de Comunicaciones Huancavelica, año 2015.

Desempeño Organizacional	f	%
Medio	22	44,0
Alto	28	56,0
Total	50	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

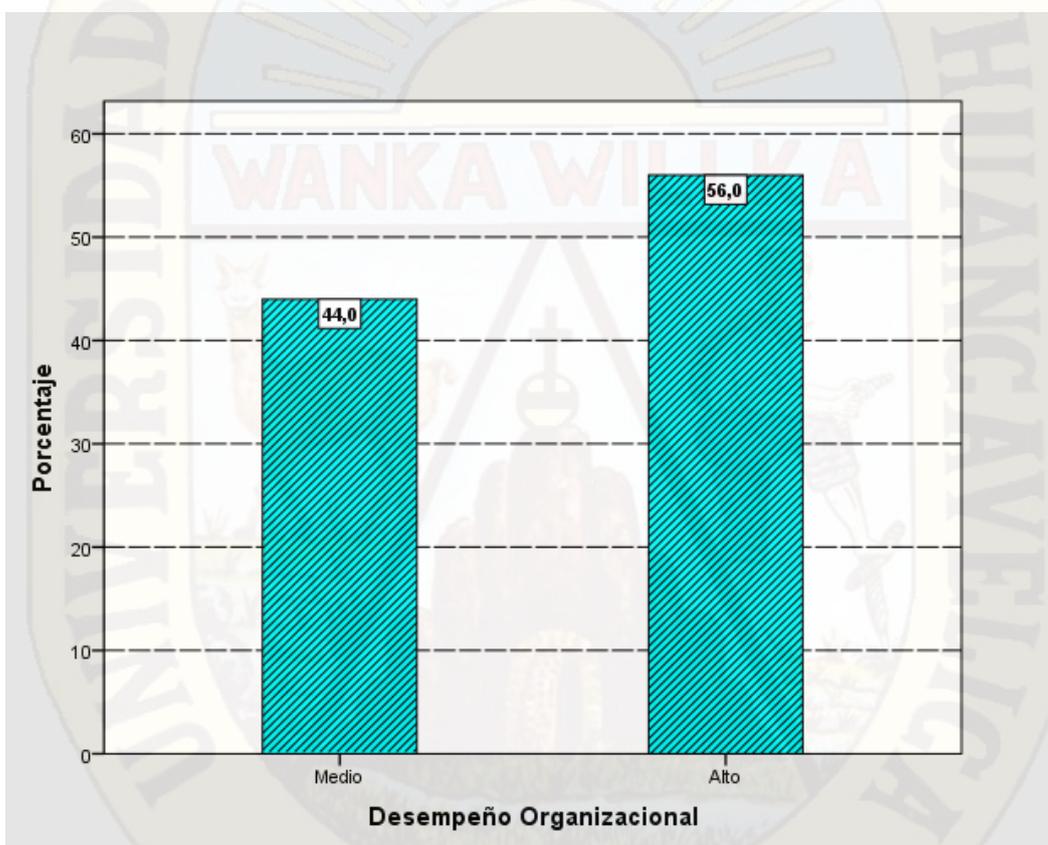


Figura 8. Diagrama del desempeño organizacional en la Dirección Regional de Comunicaciones Huancavelica, año 2015.

De la Tabla 6 podemos apreciar los resultados del desempeño organizacional, notamos que el 44,0% tienen un nivel medio y el 56,0% de los casos tienen un nivel alto; evidentemente el nivel medio está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.

Tabla 7. Resultados de las dimensiones del desempeño organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica, año 2015.

Dimensiones	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Condiciones Personales	3	6,0	25	50,0	22	44,0	50	100,0
Características del Trabajo	12	24,0	31	62,0	7	14,0	50	100,0
Relaciones Interpersonales	5	10,0	26	52,0	19	38,0	50	100,0
Políticas de Personal	16	32,0	6	12,0	28	56,0	50	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

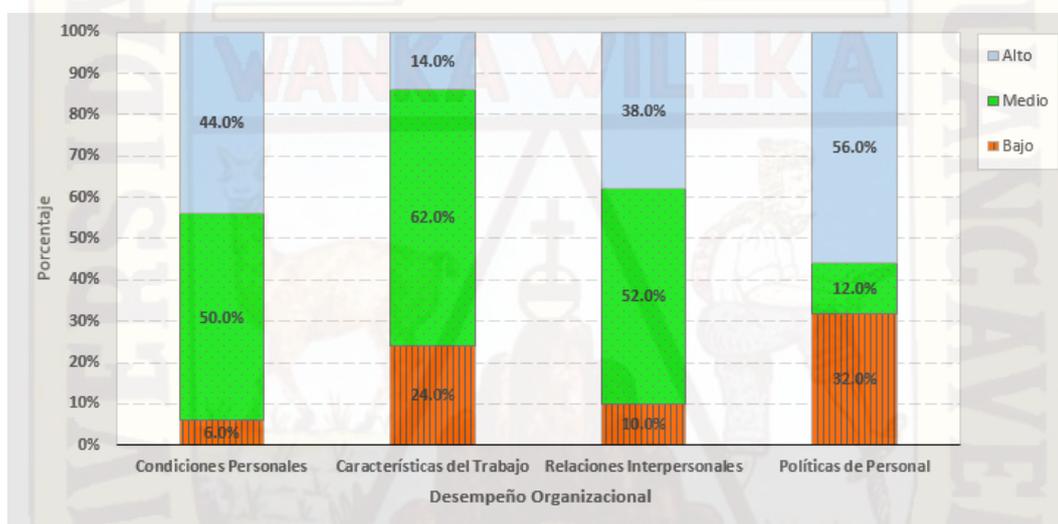


Figura 9. Diagrama de las dimensiones del desempeño organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica, año 2015.

- **DIMENSIÓN CONDICIONES PERSONALES.** - El 6,0% tienen un nivel bajo, el 50,0% tienen un nivel medio y el 44,0% tienen un nivel muy alto.
- **DIMENSIÓN CARACTERÍSTICAS DE TRABAJO.** - El 24,0% tienen un nivel bajo, el 62,0% tienen un nivel medio y el 14,0% tienen un nivel alto.
- **DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES.** - El 10,0% tienen un nivel bajo, el 52,0% tienen un nivel medio y el 38,0% tienen un nivel alto.
- **DIMENSIÓN POLÍTICAS DEL PERSONAL.** - El 32,0% tienen un nivel bajo, el 12,0% tienen un nivel medio y el 56,0% tienen un nivel alto.

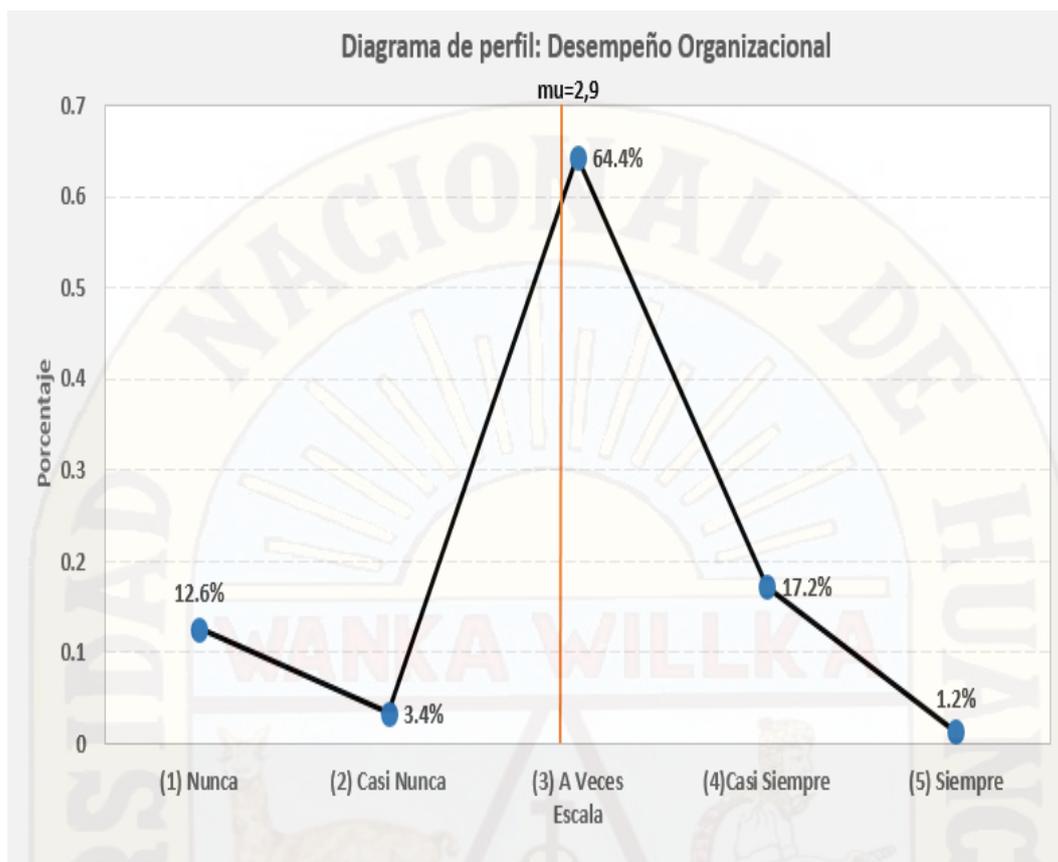


Figura 10. Diagrama del perfil del desempeño organizacional en la Dirección Regional de Comunicaciones Huancavelica, año 2015.

En el diagrama de perfil de la figura 10 nos muestra los resultados del perfil del desempeño organizacional, observamos que el valor de la media en la escala original es de 2,9 que esta próxima de a veces, además:

- Categoría NUNCA: está representado por el 12,6% de los casos.
- Categoría CASI NUNCA: está representado por el 3,4% de los casos.
- Categoría A VECES: está representado por el 64,4% de los casos.
- Categoría CASI SIEMPRE: está representado por el 17,2% de los casos.
- Categoría SIEMPRE: está representado por el 1,2% de los casos.

4.2. RESULTADOS A NIVEL INFERENCIAL

4.2.1. DISTRIBUCIÓN NORMAL DE LAS PUNTUACIONES

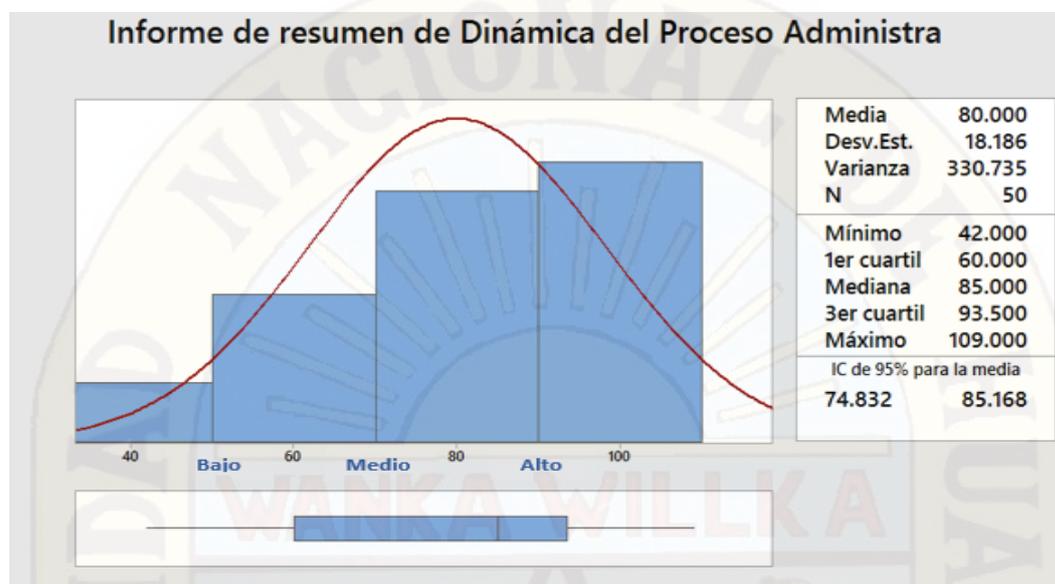


Figura 11. Resultados de las estadísticas de la Dinámica del Proceso Administrativo.

En la figura 11 podemos observar las correspondientes estadísticas de las puntuaciones de la variable *dinámica del proceso administrativo*. Como se observa el valor de la media es de 80,000 que se tipifica como medio, el valor de la desviación estándar es 18,186 que nos representa la variabilidad o dispersión de los datos respecto a la media, el valor de la varianza es de 330,735 que es el resultado de elevar al cuadrado la desviación estándar. En la misma figura podemos observar que la puntuación mínima es de 42, la puntuación máxima es 109,00 el valor de la mediana es 85 (por lo cual la mitad de los datos están por debajo y la otra mitad por encima), el primer cuartil cuyo valor es 60,000 (por lo cual el 25% de los datos están por debajo y el 75% están por encima), el tercer cuartil cuyo valor es 93,500 (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.

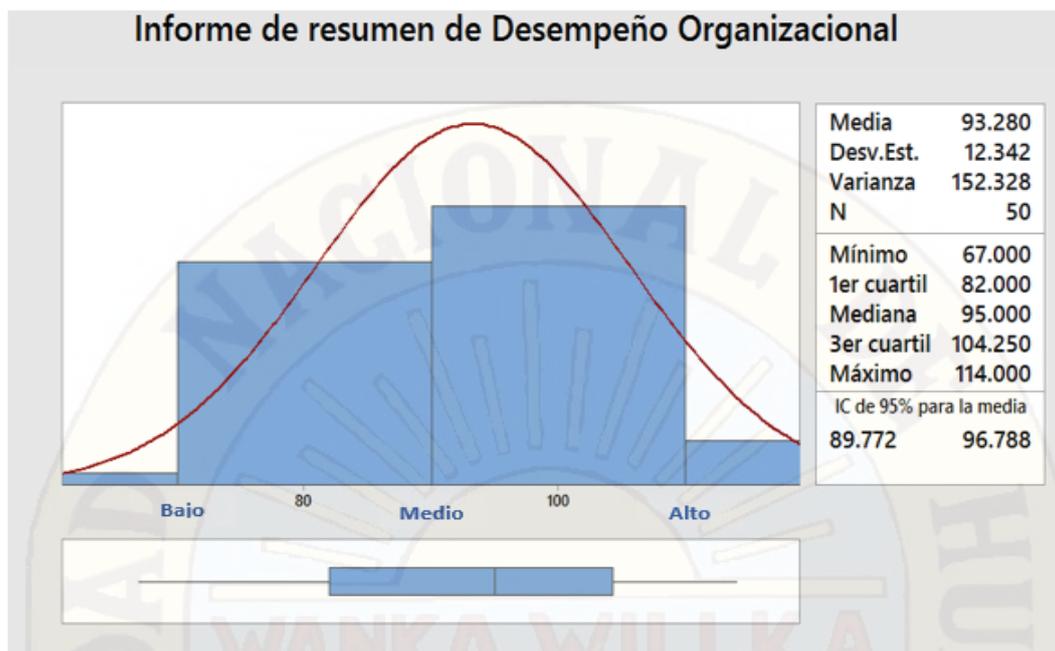


Figura 12. Resultados de las estadísticas de la Desempeño Organizacional.

En la figura 12 podemos observar las correspondientes estadísticas de las puntuaciones de la variable *desempeño organizacional*. Como se observa el valor de la media es de 93,280 que se tipifica como medio, el valor de la desviación estándar es 12,342 que nos representa la variabilidad o dispersión de los datos respecto a la media, el valor de la varianza es de 152,328 que es el resultado de elevar al cuadrado la desviación estándar. En la misma figura podemos observar que la puntuación mínima es de 67, la puntuación máxima es 114, el valor de la mediana es 95,00 (por lo cual la mitad de los datos están por debajo y la otra mitad por encima), el primer cuartil cuyo valor es 82,000 (por lo cual el 25% de los datos están por debajo y el 75% están por encima), el tercer cuartil cuyo valor es 104,250 (por lo cual el 75% de los datos están por debajo y el 25% están por encima).

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

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

4.2.2. INTERVALOS DE CONFIANZA

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

Específicamente se determinara los intervalos de confianza para la media poblacional de las puntuaciones de la dinámica del proceso administrativo y el desempeño 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 dinámica del proceso administrativo, los límites del intervalo de confianza de la media poblacional es:

$$LI(\mu) = 80,000 - 1,966 \times \frac{18,186}{\sqrt{50}} = 74,944$$

$$LI(\mu) = 80,000 + 1,966 \times \frac{18,186}{\sqrt{50}} = 85,060$$

De tal manera que se cumpla la siguiente probabilidad:

$$P(74,944 \leq \mu_{Din_P_Adm.} \leq 85,060) = 95\%$$

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

$$LI(\mu) = 93,280 - 1,966 \times \frac{12,342}{\sqrt{50}} = 89,850$$

$$LI(\mu) = 93,280 + 1,966 \times \frac{12,342}{\sqrt{50}} = 96,712$$

De tal manera que se cumpla la siguiente probabilidad:

$$P(89,850 \leq \mu_{Des._Orga} \leq 96,712) = 95\%$$

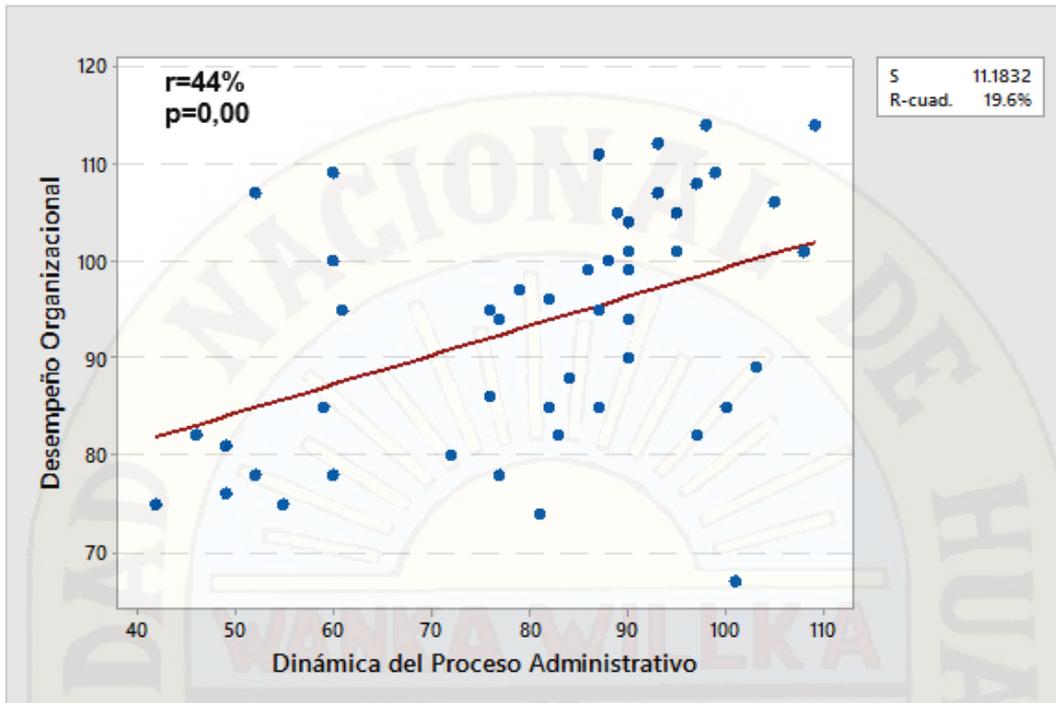


Figura 14. Diagrama de dispersión de las puntuaciones para ambas variables.

Para la determinación de las relaciones considerando las dimensiones de la variable *dinámica del proceso administrativo* tenemos:

- Relación de la dimensión *planeación* y el *desempeño organizacional*:

$$r_1 = 32\%$$

- Relación de la dimensión *organización* y el *desempeño organizacional*:

$$r_2 = 35\%$$

- Relación de la dimensión *dirección* y el *desempeño organizacional*:

$$r_3 = 49\%$$

- Relación de la dimensión *control* y el *desempeño organizacional*:

$$r_4 = 47\%$$

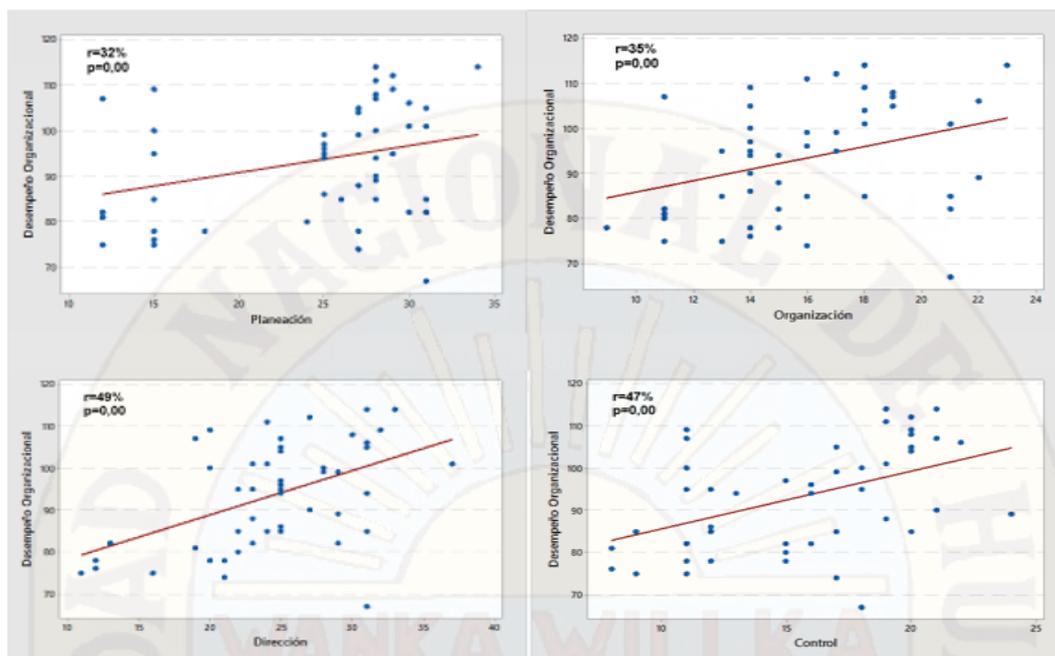


Figura 15. Diagrama de dispersión de las relaciones según dimensiones.

En la figura 15 se muestra los correspondientes diagramas de dispersión para cada una de las dimensiones de la variable *dinámica del proceso administrativo* frente a la variable *desempeño 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 *dinámica del proceso administrativo* y el *desempeño organizacional*.

Desempeño organizacional	Dinámica del Proceso Administrativo						Total	
	Bajo		Medio		Alto		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Bajo	-	-	-	-	-	-	-	-
Medio	9	18,0	9	18,0	4	8,0	22	44,0
Alto	1	2,0	17	34,0	10	20,0	28	56,0
Total	10	20,0	26	52,0	14	28,0	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 *dinámica del proceso administrativo* se relacionan con los niveles medios del *desempeño organizacional*. El 18,0% de los casos consideran que la *dinámica del proceso administrativo* es bajo y el *desempeño organizacional* es medio; el 18,0% de los casos consideran que la *dinámica del proceso administrativo* es medio y el *desempeño organizacional* es medio; el 8,0% de los casos consideran que la *dinámica del proceso administrativo* es alta y el *desempeño organizacional* es medio; el 2,0% de los casos consideran que la *dinámica del proceso administrativo* es bajo y el *desempeño organizacional* es alto; el 34,0% de los casos consideran que la *dinámica del proceso administrativo* es medio y el *desempeño organizacional* es alto; el 20,0% de los casos consideran que la *dinámica del proceso administrativo* es alto y el *desempeño organizacional* es alto;

4.3. VERIFICACIÓN DE LAS HIPOTESIS

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

4.3.1. VERIFICACIÓN DE LA HIPOTESIS GENERAL

a) SISTEMA DE HIPÓTESIS

- Nula (H_0)

La *dinámica del proceso administrativo* no incide de manera significativa en el *desempeño organizacional* de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica, año 2015.

$$\rho = 0$$

Siendo:

ρ : Correlación poblacional

- **Alternativa (H₁)**

La *dinámica del proceso administrativo* incide de manera significativa en el *desempeño organizacional* de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica, año 2015.

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

b) NIVEL DE SIGNIFICANCIA (α)

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

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

c) ESTADÍSTICA DE PRUEBA

Utilizaremos la distribución “t” Student con 48 grados de libertad:

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

El valor crítico o tabulado “Vt” de la prueba para 48 grados de libertad (unilateral) y 0,05 de significancia es de 1,677 (obtenido de las correspondientes tablas estadísticas).

d) CÁLCULO DE LA ESTADÍSTICA

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

$$t = Vc = 0,44 \sqrt{\frac{50-2}{1-0,44^2}} = 3,395$$

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 $Vc > Vt$ ($3,395 > 1,677$) 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:

La dinámica del proceso administrativo incide de manera significativa en el desempeño organizacional de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica, año 2015 con un 95% de confianza.

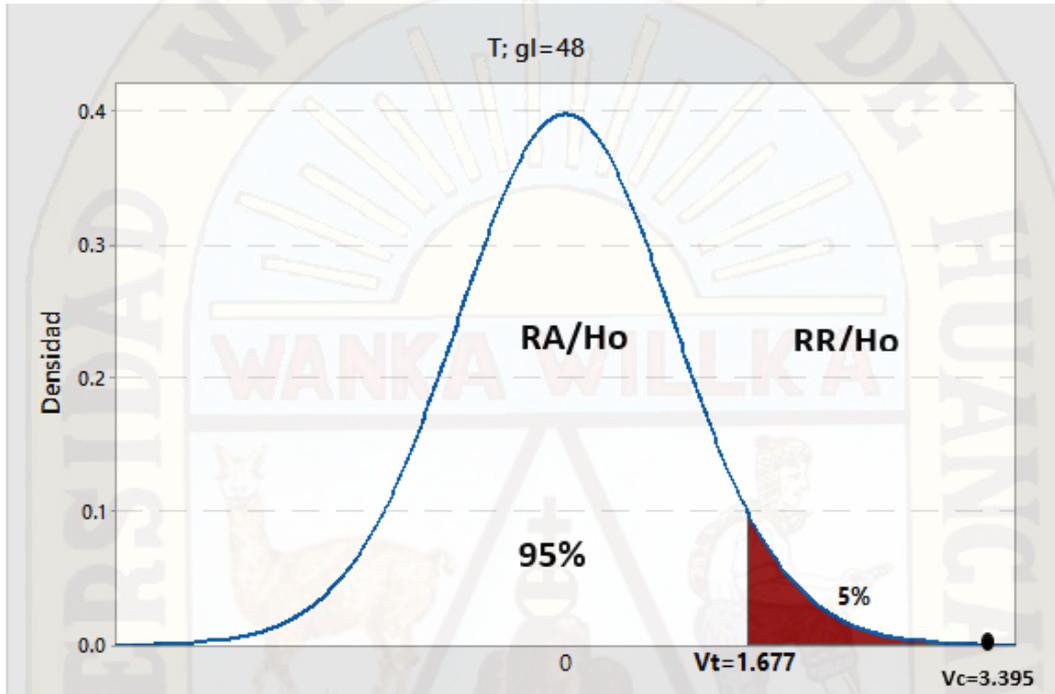


Figura 15. Distribución de probabilidad "t" para la hipótesis general.

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

$$P(t > 3,395) = 0,0 < 5\%$$

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 *dinámica del proceso administrativo* y el desempeño organizacional en la *Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica*, año 2015; $r=44\%$
- **DIRECCIÓN.-** Positiva. Conforme el nivel de la *dinámica del proceso administrativo* aumenta, el *desempeño organizacional* tienden a aumentar.
- **FUERZA.-** Lo determinamos a través del coeficiente de determinación R^2

$$R^2 = r^2 = (0,44)^2 = 19,57\%$$

Deducimos que el 19,57% de la variación en la *dinámica del proceso administrativo* se explica por el *desempeño organizacional*.

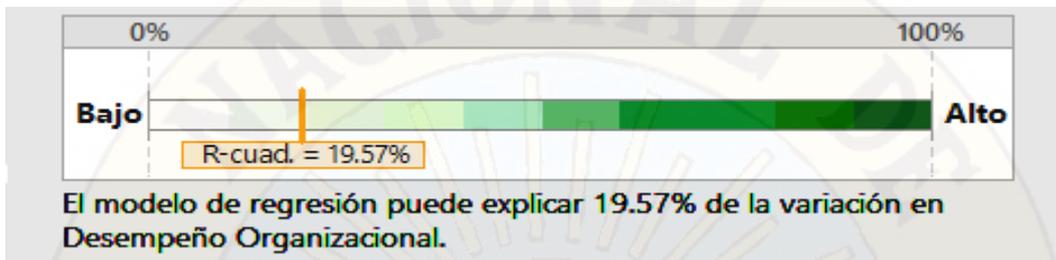


Figura 16. Porcentaje de la variación explicado por el modelo de correlación.

4.3.2. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Tabla 9. Estadísticas de la relación de las dimensiones de la *dinámica del proceso administrativo* y el *desempeño organizacional*.

Dimensiones de la Dinámica del Proceso Adminis.	Estadísticas de la relación con el desempeño organizacional					
	r	n	Vc=t	Vt	p	Ho
Planeación	32%	50	2,34	1,677	-	Rechazo
Organización	35%	50	2,59	1,677	-	Rechazo
Dirección	49%	50	3,89	1,677	-	Rechazo
Control	47%	50	3,69	1,677	-	Rechazo

Fuente: Base de datos.

I. VERIFICACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- Hipótesis Nula (Ho):

La *dinámica del proceso administrativo* en su dimensión *Planeación* no incide de manera significativa en el *desempeño organizacional* de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

La *dinámica del proceso administrativo* en su dimensión *Planeación* incide de manera significativa en el *desempeño organizacional* de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica.

DISCUSIÓN

De la Tabla 9 podemos observar que la relación obtenida es $r=32,0\%$ además el valor calculado es $V_c=2,34$ y el valor tabulado es $V_t=1,677$ de la cual deducimos que $V_c > V_t$ ($2,34 > 1,677$) que tienen asociado una probabilidad de P ($t > 2,34$) $= 0,0 < 5\%$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

La dinámica del proceso administrativo en su dimensión Planeación incide de manera significativa en el desempeño organizacional de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica con un nivel de confianza del 95%.

II. VERIFICACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (H₀):**

La *dinámica del proceso administrativo* en su dimensión *Organización* no incide de manera significativa en el *desempeño organizacional* de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

La *dinámica del proceso administrativo* en su dimensión *Organización* incide de manera significativa en el *desempeño organizacional* de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica.

DISCUSIÓN

De la Tabla 9 podemos observar que la relación obtenida es $r=35\%$ además el valor calculado es $V_c= 2,590$ y el valor tabulado es $V_t=1,677$ de la cual deducimos que $V_c > V_t$ ($2,590 > 1,677$) que tienen asociado una probabilidad de P

$(t > 2,259) = 0,0 < 5\%$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

La dinámica del proceso administrativo en su dimensión Organización incide de manera significativa en el desempeño organizacional de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica con un nivel de confianza del 95%.

III. VERIFICACIÓN DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (H₀):**

La dinámica del proceso administrativo en su dimensión Dirección no incide de manera significativa en el desempeño organizacional de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica.

- **Hipótesis Alterna (H₁):**

La dinámica del proceso administrativo en su dimensión Dirección incide de manera significativa en el desempeño organizacional de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica.

DISCUSIÓN

De la Tabla 9 podemos observar que la relación obtenida es $r=49\%$ además el valor calculado es $V_c=3,890$ y el valor tabulado es $V_t=1,677$ de la cual deducimos que $V_c > V_t$ ($3,890 > 1,677$) que tienen asociado una probabilidad de P ($t > 3,890$) $= 0,0 < 5\%$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

La dinámica del proceso administrativo en su dimensión Dirección incide de manera significativa en el desempeño organizacional de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica con un nivel de confianza del 95%.

IV. VERIFICACIÓN DE LA CUARTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

La *dinámica del proceso administrativo* en su dimensión *Control* no incide de manera significativa en el *desempeño organizacional* de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

La *dinámica del proceso administrativo* en su dimensión *Control* incide de manera significativa en el *desempeño organizacional* de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica.

DISCUSIÓN

De la Tabla 9 podemos observar que la relación obtenida es $r=47,0\%$ además el valor calculado es $V_c=3,690$ y el valor tabulado es $V_t=1,677$ de la cual deducimos que $V_c > V_t$ ($3,690 > 1,677$) que tienen asociado una probabilidad de $P(t > 3,690) = 0,0 < 5\%$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

La dinámica del proceso administrativo en su dimensión Control incide de manera significativa en el desempeño organizacional de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones 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 entre la *dinámica del proceso administrativo* y el *desempeño organizacional* en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica, año 2015. A decir que *Kerlinger* (2002) en su diseño descriptivo correlacional se tienen que cuantificar la relación entre las variables; de esta manera los resultados de la investigación muestran que la intensidad de la relación entre las variables es 44% que de acuerdo a la Tabla 10 se tipifica como *correlación positiva débil*.

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 primer objetivo de la investigación, además la estadística coeficiente de determinación es de 19,57% que nos da la fuerza de la relación entre las variables, es decir la proporción de variabilidad del *desempeño organizacional* que es explicada por la *dinámica del proceso administrativo*.

Así mismo los resultados han evidenciado que el 20,0% de casos tienen la percepción que la *dinámica del proceso administrativo* es bajo, el 52% tiene un nivel medio y el 28,0% la consideran alto; en cuanto al *desempeño organizacional* los sujetos en estudio consideran que el 44,0% es medio y el 56,0% tiene un nivel alto.

Los resultados de la prueba de hipótesis muestran que la relación hallada del 44% 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 *planeación* y el *desempeño organizacional*, el valor obtenido para dicha correlación es del 32,0% que se tipifica como *positiva débil*, que también ha resultado significativamente diferente de cero ($p=0,0$) y positiva.

Asimismo, la relación obtenida de la dimensión *organización* y el *desempeño organizacional*, el valor obtenido para dicha correlación es del 35% que se tipifica como *positiva débil*, que también ha resultado significativamente diferente de cero ($p=0,0$) y positiva.

Asimismo, la relación obtenida de la dimensión *dirección* y el *desempeño organizacional*, el valor obtenido para dicha correlación es del 49% que se tipifica como *positiva débil*, que también ha resultado significativamente diferente de cero ($p=0,0$) y positiva.

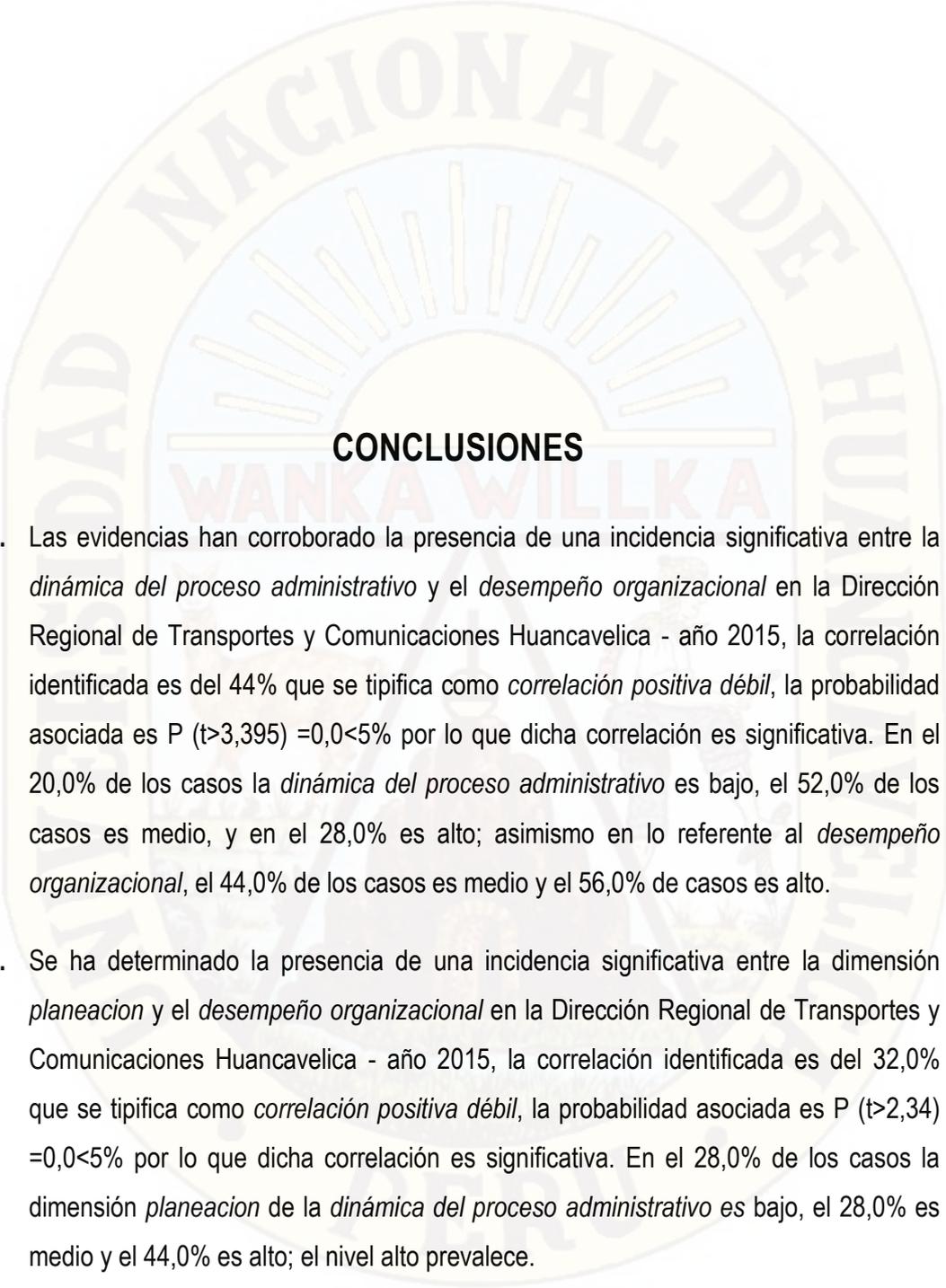
Asimismo, la relación obtenida de la dimensión *control* y el *desempeño organizacional*, el valor obtenido para dicha correlación es del 47,0% que se tipifica como *positiva débil*, que también ha resultado significativamente diferente de cero ($p=0,0$) y positiva.

Los resultados obtenidos al confrontarlos con Jiménez (2013) establece que la falta de políticas, procedimientos y funciones, que permitirán fortalecer la estructura organizacional para conseguir un buen proceso de las actividades. En el desarrollo de la investigación se evaluaron los diferentes procedimientos administrativos en las distintas áreas funcionales administrativo-contable que condujo la investigación a la propuesta de implementación de procesos administrativos y contables, con el fin de contribuir a mejorar el desempeño laboral, la planificación, la ejecución, control de actividades y el flujo de la comunicación ascendente, descendente y diagonal.

En referencia a Peñafiel (2004) presenta el desarrollo de una propuesta de mejora del proceso administrativo-financiero en estas organizaciones, tomando como base a la institución denominada Comunicación y Redes para la Educación Emocional, con la finalidad de encontrar lineamientos que permitan mejorar su eficiencia y efectividad. Para ello se estudia el replanteamiento de las operaciones y funciones que se están llevando a cabo, y así lograr una mejora en la calidad de los servicios y en el desempeño en cada uno de los miembros de la institución, los que finalmente apoyara la creación de proyectos que permitan el autofinanciamiento.

Con Torres (2005) concluye que el diagnóstico de gestión municipal, tiene como objetivo desarrollar un análisis situacional interno y externo de las municipalidades provinciales, a partir del cual se determina entre otros la problemática institucional, sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que hoy registran los gobiernos locales. Este trabajo se realiza a partir de la determinación de una muestra debidamente definida, donde se analiza diversos aspectos de gestión municipal; para este fin se han aplicado una serie de indicadores económicos, financieros, implementación, entre otros; orientado a un análisis de las necesidades, capacidades y recursos más relevantes de los gobiernos locales provinciales.

Finalmente con 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. El desarrollo de este trabajo pretende que el área de rentas una de las áreas más importantes, sepa hasta cuando conoce su personal o tiene entendimiento de los que es la visión, misión, y objetivos de su entorno. En muchas instituciones del personal no tiene ni la mínima idea de los que es esto, ya que se han acostumbrado a trabajar sin metas, esperando que cada mes el supremo gobierno realice las transferencias correspondientes.



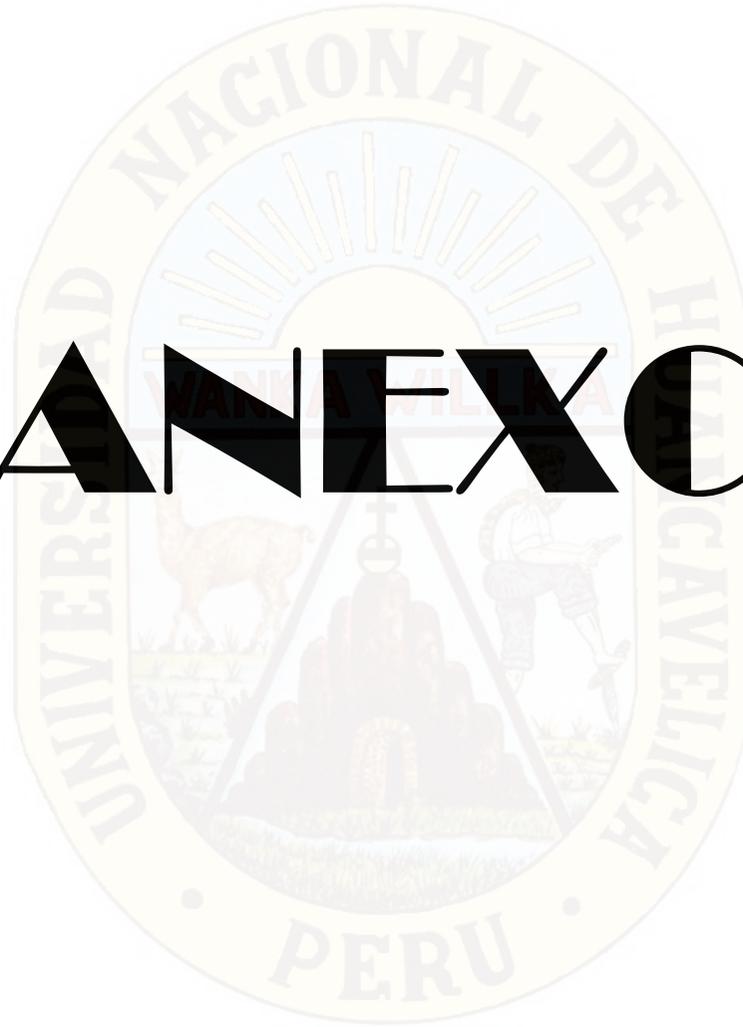
CONCLUSIONES

1. Las evidencias han corroborado la presencia de una incidencia significativa entre la *dinámica del proceso administrativo* y el *desempeño organizacional* en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica - año 2015, la correlación identificada es del 44% que se tipifica como *correlación positiva débil*, la probabilidad asociada es $P(t > 3,395) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa. En el 20,0% de los casos la *dinámica del proceso administrativo* es bajo, el 52,0% de los casos es medio, y en el 28,0% es alto; asimismo en lo referente al *desempeño organizacional*, el 44,0% de los casos es medio y el 56,0% de casos es alto.
2. Se ha determinado la presencia de una incidencia significativa entre la dimensión *planeacion* y el *desempeño organizacional* en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica - año 2015, la correlación identificada es del 32,0% que se tipifica como *correlación positiva débil*, la probabilidad asociada es $P(t > 2,34) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa. En el 28,0% de los casos la dimensión *planeacion* de la *dinámica del proceso administrativo* es bajo, el 28,0% es medio y el 44,0% es alto; el nivel alto prevalece.
3. Se ha determinado la presencia de una incidencia significativa entre la dimensión *organización* y el *desempeño organizacional* en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica - año 2015, la correlación identificada es del 35,0% que se tipifica como *correlación positiva débil*, la probabilidad asociada es $P(t > 2,590) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa. En el 12,0% de los casos la

dimensión *organización* de la *dinámica del proceso administrativo* es bajo; el 66,0% es medio y el 22,0% es alto; el nivel medio prevalece.

4. Se ha determinado la presencia de una incidencia significativa entre la dimensión *dirección* y el *desempeño organizacional* en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica - año 2015, la correlación identificada es del 49,0% que se tipifica como *correlación positiva débil*, la probabilidad asociada es $P(t > 3,890) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa. En el 10,0% de los casos la dimensión *organización* de la *dinámica del proceso administrativo* es bajo; el 60,0% es medio y el 30,0% es alto; el nivel medio prevalece.
5. Se ha determinado la presencia de una incidencia significativa entre la dimensión *control* y el *desempeño organizacional* en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica - año 2015, la correlación identificada es del 47,0% que se tipifica como *correlación positiva débil*, la probabilidad asociada es $P(t > 3,690) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa. En el 30,0% de los casos la dimensión *organización* de la *dinámica del proceso administrativo* es bajo; el 36,0% es medio y el 34,0% es alto; el nivel medio prevalece.

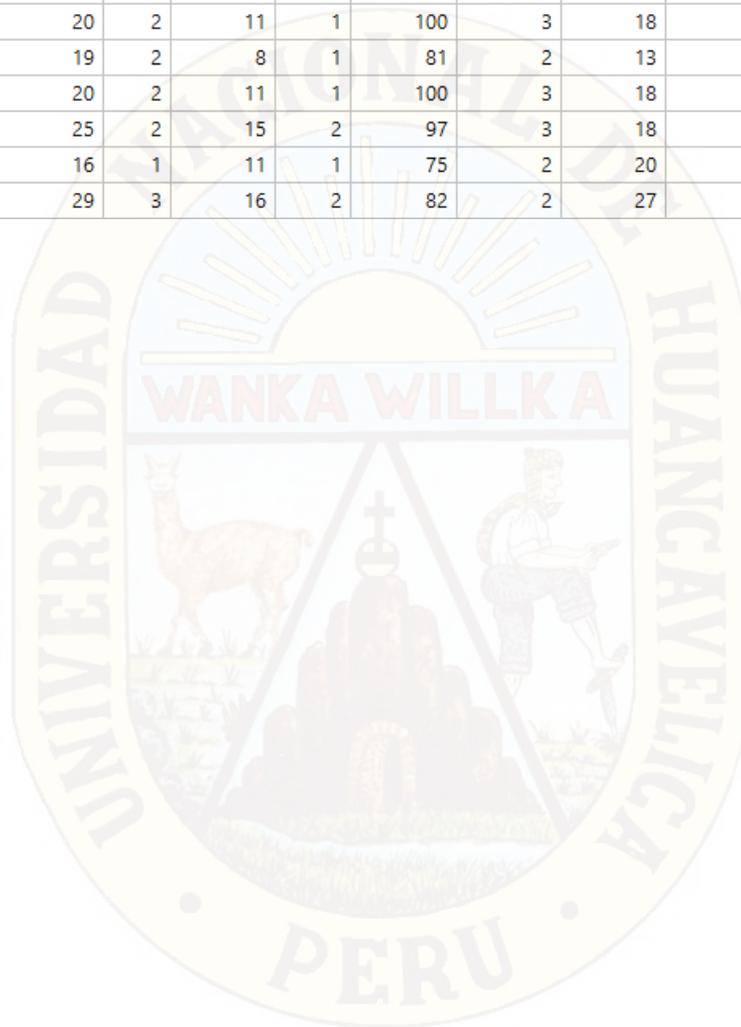
ANEXOS



BASE DE DATOS

	Din_Proc_Ad	X	Planeación	X1	Organización	X2	Dirección	X3	Control	X4	Dese_Org	Y	Con_Pers	Y1	Carac_Trab	Y2	Rela_Inte	Y3	Poli_Pers	Y4
1	81	2	27	2	16	2	21	2	17	2	74	2	24	2	28	2	14	1	8	1
2	77	2	27	2	15	2	20	2	15	2	78	2	24	2	28	2	17	2	9	1
3	103	3	28	3	22	3	29	3	24	3	89	2	27	3	32	2	18	2	12	1
4	83	2	30	3	15	2	23	2	15	2	82	2	24	2	29	2	16	2	13	2
5	89	2	27	2	14	2	31	3	17	2	105	3	25	3	28	2	27	3	25	3
6	90	2	28	3	14	2	27	2	21	3	90	2	28	3	32	2	19	2	11	1
7	72	2	24	2	11	1	22	2	15	2	80	2	24	2	28	2	17	2	11	1
8	88	2	28	3	14	2	28	3	18	2	100	3	23	2	26	1	26	3	25	3
9	86	2	25	2	16	2	28	3	17	2	99	3	22	2	26	1	26	3	25	3
10	109	3	34	3	23	3	33	3	19	3	114	3	31	3	39	3	19	2	25	3
11	90	2	28	3	15	2	31	3	16	2	94	3	26	3	31	2	12	1	25	3
12	84	2	27	2	15	2	23	2	19	3	88	2	25	3	31	2	22	3	10	1
13	87	2	29	3	17	2	23	2	18	2	95	3	27	3	36	2	20	2	12	1
14	97	3	28	3	19	3	30	3	20	3	108	3	25	3	32	2	26	3	25	3
15	99	3	29	3	18	2	32	3	20	3	109	3	24	2	34	2	26	3	25	3
16	87	2	26	2	16	2	25	2	20	3	85	2	26	3	30	2	18	2	11	1
17	82	2	28	3	18	2	24	2	12	1	85	2	25	3	32	2	17	2	11	1
18	93	3	28	3	19	3	25	2	21	3	107	3	26	3	30	2	26	3	25	3
19	93	3	29	3	17	2	27	2	20	3	112	3	28	3	33	2	26	3	25	3
20	90	2	27	2	17	2	29	3	17	2	99	3	23	2	32	2	19	2	25	3
21	60	1	18	1	9	1	21	2	12	1	78	2	22	2	19	1	12	1	25	3
22	105	3	30	3	22	3	31	3	22	3	106	3	33	3	43	3	17	2	13	2
23	90	2	30	3	18	2	23	2	19	3	101	3	31	3	37	3	19	2	14	2
24	98	3	28	3	18	2	31	3	21	3	114	3	28	3	36	2	25	3	25	3
25	82	2	25	2	16	2	25	2	16	2	96	3	26	3	29	2	18	2	23	3
26	90	2	27	2	18	2	25	2	20	3	104	3	25	3	29	2	26	3	24	3
27	87	2	28	3	16	2	24	2	19	3	111	3	28	3	33	2	26	3	24	3
28	95	3	31	3	19	3	25	2	20	3	105	3	33	3	41	3	18	2	13	2
29	95	3	31	3	21	3	24	2	19	3	101	3	32	3	39	3	18	2	12	1
30	52	1	12	1	11	1	19	2	11	1	107	3	16	2	39	3	26	3	26	3
31	60	2	15	1	14	2	20	2	11	1	109	3	21	2	37	3	26	3	25	3
32	76	2	25	2	14	2	25	2	12	2	95	3	19	2	32	2	19	2	25	3
33	59	1	15	1	13	2	22	2	9	1	85	2	16	2	32	2	12	1	25	3
34	101	3	31	3	21	3	31	3	18	2	67	2	22	2	19	1	15	2	11	1
35	52	1	15	1	14	2	12	1	11	1	78	2	17	2	22	1	26	3	13	2
36	76	2	25	2	14	2	25	2	12	2	86	2	15	1	25	1	20	2	26	3
37	61	2	15	1	13	2	22	2	11	1	95	3	16	2	28	2	28	3	23	3
38	108	3	31	3	21	3	37	3	19	3	101	3	23	2	27	1	28	3	23	3
39	46	1	12	1	11	1	13	1	11	1	82	2	17	2	34	2	19	2	12	1
40	49	1	15	1	14	2	12	1	8	1	76	2	20	2	27	1	17	2	12	1

41	77	2	25	2	14	2	25	2	13	2	94	3	17	2	33	2	18	2	26	3
42	59	1	15	1	13	2	22	2	9	1	85	2	20	2	28	2	11	1	26	3
43	100	3	31	3	21	3	31	3	17	2	85	2	25	3	34	2	15	2	11	1
44	42	1	12	1	11	1	11	1	9	1	75	2	15	1	29	2	18	2	13	2
45	60	2	15	1	14	2	20	2	11	1	100	3	18	2	30	2	26	3	26	3
46	49	1	12	1	11	1	19	2	8	1	81	2	13	1	26	1	17	2	25	3
47	60	2	15	1	14	2	20	2	11	1	100	3	18	2	28	2	28	3	26	3
48	79	2	25	2	14	2	25	2	15	2	97	3	18	2	25	1	28	3	26	3
49	55	1	15	1	13	2	16	1	11	1	75	2	20	2	24	1	19	2	12	1
50	97	3	31	3	21	3	29	3	16	2	82	2	27	3	26	1	17	2	12	1





RESOLUCIÓN N° 0680-2016-FCE-R-UNH

Huancavelica, 05 de Setiembre del 2016

VISTO:

Hoja de Tramite del Decanato N° 2166 de fecha 02-09-2016, El Oficio N°0414-2016-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 31-08-16 presentado por el Director de la Escuela Profesional de Administración, Informe N°006-2016-JAI-EPA-FCE-UNH de fecha 25-08-2016 y la solicitud presentado por **ZANABRIA PARI ROGER**; pidiendo designación de 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. LINO ANDRÉS QUIÑONEZ VALLADOLID**, como Asesor del Proyecto de Investigación Científica Titulado: **"DINÁMICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES HUANCAMELICA - AÑO 2015"**, presentado por **ZANABRIA PARI ROGER**.





SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0680-2016-FCE-R-UNH

Huancavelica, 05 de Setiembre del 2016

ARTÍCULO 2°.- DESIGNAR a los miembros Jurados del Proyecto de Investigación titulado: **“DINÁMICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES HUANCVELICA - AÑO 2015”**, presentado por **ZANABRIA PARI ROGER** a los siguientes docentes:

- | | |
|---|------------|
| • DR. WILFREDO FERNANDO YUPANQUI VILLANUEVA | PRESIDENTE |
| • MG. ALBERTO VERGARA AMES | SECRETARIO |
| • MG. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO | VOCAL |
| • MG. FREDY RIVERA TRUCIOS | SUPLENTE |

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

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

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



DR. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



CPCC. LUIS ALBERTO MEDINA HERNANDEZ
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
EPA.
Interesados
Archivo



RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 0497-2016-FCE-R-UNH

Huancavelica, 20 de Diciembre del 2016.

VISTO:

Oficio Transcriptorio N° 0187-2016-SD-FCE-R-UNH de fecha 20-12-2016, Oficio N° 0484-2016-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 19-10-2016, Informe N°14-2016-A/MJ-EPA-FCE de fecha 07-10-2016, emitido por el docente asesor y miembros jurados pidiendo Aprobación del Proyecto de Investigación presentado por **ROGER ZANABRIA PARI**, y:

CONSIDERANDO:

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

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

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

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

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

Que, estando a lo acordado por el Consejo de Facultad en su Sesión Ordinario del día 20-12-2016;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1° APROBAR e INSCRIBIR el Proyecto de Investigación Científica titulado: **"DINÁMICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES HUANCAMELICA - AÑO 2015"** presentado por el bachiller **ROGER ZANABRIA PARI**.

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



PCC. Luis Alberto MEDINA HERNANDEZ
SECRETARIO DOCENTE



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0811-2017-FCE-R-UNH

Huancavelica, 19 de octubre del 2017

VISTO:

Hoja de Tramite N° 2521 de fecha 12-10-2017, Solicitud S/N. presentado por el Bachiller en Ciencias Administrativas **ZANABRIA PARI ROGER**; 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 regimenes: 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° 547-2017-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 21-09-2017, Informe N° 14-2017-MJ-EPA-FCE/UNH de fecha 07-09-2017, los docentes miembros del jurado evaluador emiten informe de aprobación del informe final de tesis titulado: **“DINÁMICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES HUANCAVELICA - 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: **“DINÁMICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES HUANCAVELICA - AÑO 2015”** presentado por el Bachiller en Ciencias Administrativas **ZANABRIA PARI ROGER** para el día Jueves 09 de Noviembre del 2017 a horas 10:00 a.m. en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales.



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0811-2017-FCE-R-UNH

Huancavelica, 19 de octubre del 2017

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

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



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



Dr. ABAD ANTONIO SURCHAQUI MATEO
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFCE.
JURADOS
ARCHIVOS



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 050-2018-FCE-R-UNH

Huancavelica, 12 de Febrero del 2018

VISTO:

La Hoja de Trámite con Proveído N° 182 de la Facultad de Ciencias Empresariales, de fecha 02-02-2018; solicitud presentado por el Bachiller en Ciencias Administrativas **ZANABRIA PARI ROGER**, mediante la cual solicita se le declare expedito para Optar el Título Profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**; y:

CONSIDERANDO:

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

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

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

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

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

Que, mediante Resolución de Consejo de Facultad N° 0497-2016-FCE-R-UNH de fecha 20 de diciembre del 2016 se aprobó el Proyecto de Tesis Titulado: **"DINÁMICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES HUANCAMELICA - AÑO 2015"**, presentado por el bachiller en Ciencias Administrativas **ZANABRIA PARI ROGER**.

De conformidad al Libro de Acta de Sustentación de Tesis de la Escuela Académico Profesional de Administración fecha 09-11-2017 y el Acta de Sustentación de Informe Final de Tesis emitido por el **DR. WILFREDO FERNANDO YUPANQUI VILLANUEVA**; Presidente de los Miembros del Jurado; donde el resultado final de la sustentación fue **APROBADO POR UNANIMIDAD**.

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

RESUELVE:

ARTICULO 1° DECLARAR EXPEDITO, para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración al Bachiller **ZANABRIA PARI ROGER**.

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

Regístrese, Comuníquese y Archívese....."



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



Dr. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO
SECRETARIO DOCENTE