



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE
HUANCAMELICA**

(Creada por Ley N° 25265)



**ESCUELA DE POSGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
UNIDAD DE POSGRADO**

TESIS

**“ROLES GERENCIALES Y GESTIÓN POR RESULTADOS DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DE HUANCAMELICA – AÑO 2021”**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
MODERNIZACIÓN DEL ESTADO**

PRESENTADO POR:

Bach. Jony PARI CASTRO

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN:

CIENCIAS EMPRESARIALES

MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA

HUANCAMELICA, PERÚ

2022



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(Creado por Ley N° 25265)

ESCUELA DE POSGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

UNIDAD DE POSGRADO



(APROBADO CON RESOLUCIÓN N° 736-2005-ANR)

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Huancavelica, a los 08 días del mes de junio, a horas 05:30 p.m. del año 2022, se reunieron los miembros del Jurado Evaluador, designado con Resolución Directoral N° 507-2022-EPG-R/UNH, conformado por los docentes:

PRESIDENTE: Dra. Kenia AGUIRRE VILCHEZ
<https://orcid.org/0000-0003-3017-9083>
DNI N.º: 20040991

SECRETARIO: Mg. Alberto VERGARA AMES
<https://orcid.org/0000-0002-3552-1127>
DNI N.º: 09931243

VOCAL: Dr. Edgar Augusto SALINAS LOARTE
<https://orcid.org/0000-0003-4081-3834>
DNI N.º: 80604138

ASESOR: Mg. Daniel QUISPE VIDALON

De conformidad al Reglamento Único de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante Resolución N° 330-2019-CU-UNH y modificado con Resolución N° 552-2021-CU-UNH; y la Directiva de Sustentación Sincrónica de Tesis de los Estudiantes de Maestría y Doctorado de las Unidades de Posgrado de las Facultades Integrantes de la Universidad Nacional de Huancavelica en el Marco del Estado de Emergencia covid-19, aprobado con Resolución Directoral N° 340-2020-EPG- R/UNH.

El candidato al **GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS EMPRESARIALES; MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA.**

Don **PARI CASTRO JONY** con **DNI N.º 42630604** procedió a sustentar su trabajo de investigación titulado **“ROLES GERENCIALES Y GESTIÓN POR RESULTADOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA – AÑO 2021”**.

Luego de haber absuelto las preguntas que le fueron formulados por los Miembros del Jurado, se dio por concluido el ACTO de sustentación, realizándose la deliberación y calificación, resultando:

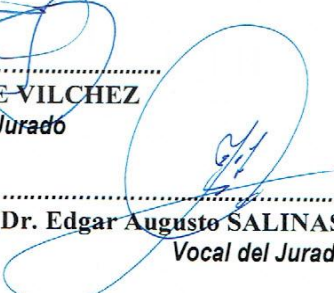
Con el calificado

.....
APROBADO POR UNANIMIDAD
.....

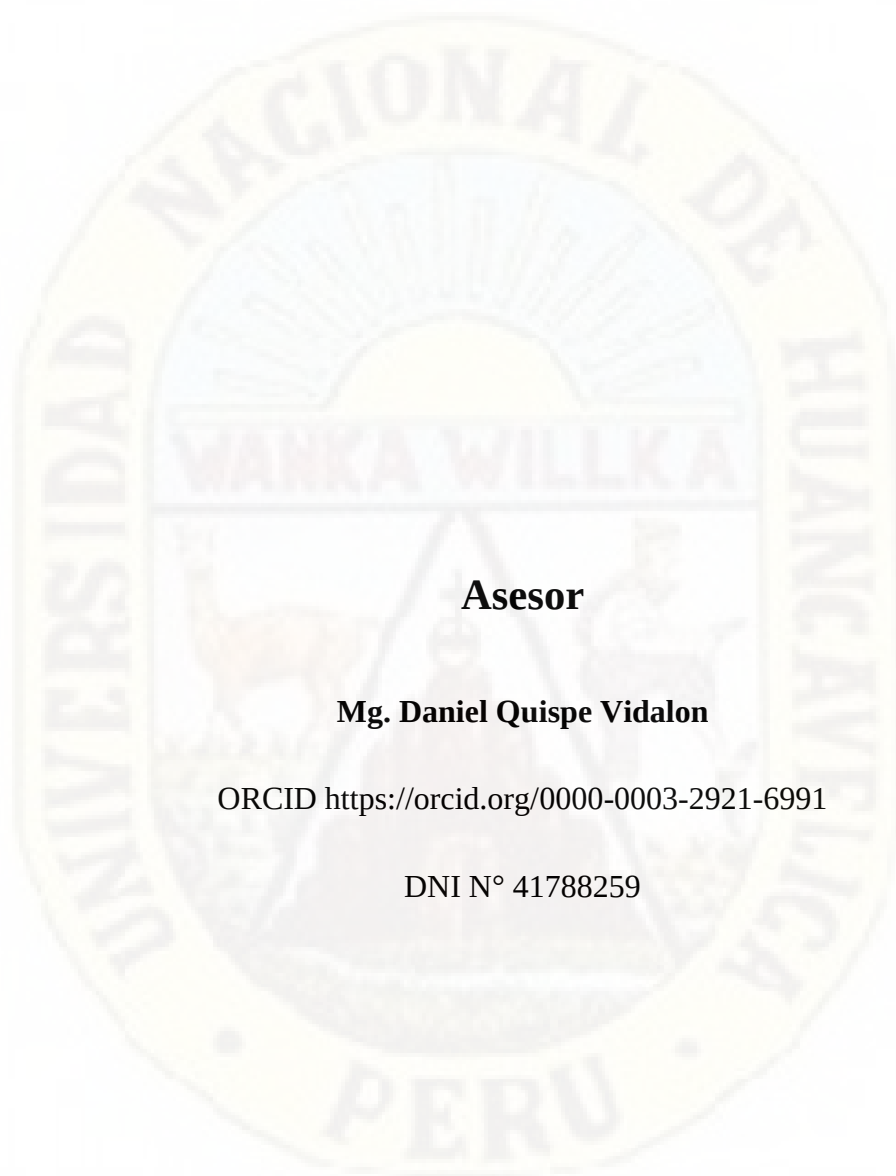
Y para constancia se extiende la presente ACTA, en la ciudad de Huancavelica, a los 08 días del mes de junio de 2022.


.....
Dra. Kenia AGUIRRE VILCHEZ
Presidente del Jurado


.....
Mg. Alberto VERGARA AMES
Secretario del Jurado


.....
Dr. Edgar Augusto SALINAS LOARTE
Vocal del Jurado

Registro N° 16-2022

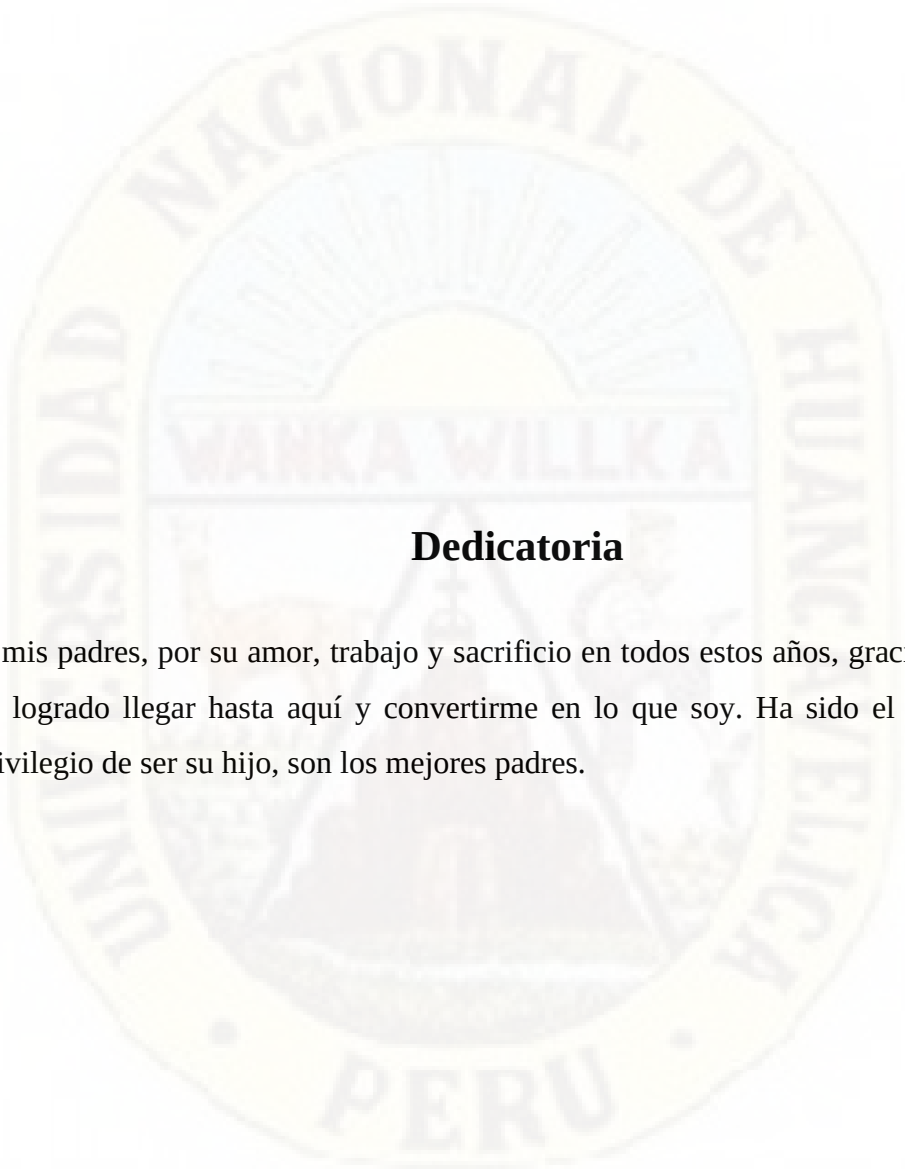


Asesor

Mg. Daniel Quispe Vidalon

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-2921-6991>

DNI N° 41788259



Dedicatoria

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser su hijo, son los mejores padres.

Resumen

El trabajo de investigación se inicia de la inquietud de poder determinar la relación que existe entre los roles gerenciales y la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021. Para alcanzar este objetivo la metodología utilizada fue la siguiente: tipo de investigación básica; nivel descriptivo correlación; con un diseño no experimental de corte transversal; la muestra estuvo conformada por 174 trabajadores administrativos; el instrumento utilizado para la recolección de datos fue un cuestionario. Los resultados encontrados presentaron una relación positiva, significativa y de intensidad fuerte representada con el coeficiente de correlación de Spearman de 0,957 entre las dos variables de estudio en la hipótesis general. La conclusión de trabajo de investigación fue que, existe relación directa y significativa entre los roles gerenciales y la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021, con un nivel de significación del 5% se ha encontrado suficiente evidencia para plantear que las variables del estudio están asociadas directamente con un nivel fuerte.

Palabras clave: Roles gerenciales, gestión por resultados, personal administrativo.

Abstract

The research work begins with the concern of being able to determine the relationship that exists between the managerial roles and the management by results of the administrative staff at the National University of Huancavelica - year 2021. To achieve this objective, the methodology used was the following: type basic research; descriptive level correlation; with a non-experimental cross-sectional design; the sample consisted of 174 administrative workers; the instrument used for data collection was a questionnaire. The results found presented a positive, significant and strong intensity relationship represented by the Spearman correlation coefficient of 0.957 between the two study variables in the general hypothesis. The conclusion of the research work was that there is a direct and significant relationship between the managerial roles and the results-based management of the administrative staff at the National University of Huancavelica - year 2021, with a significance level of 5%, sufficient evidence has been found to state that the study variables are directly associated with a strong level.

Keywords: Managerial roles, management by results, administrative staff

Índice

Portada.....	i
Acta de sustentación	ii
Asesor.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Índice.....	vii
Índice de tablas.....	ix
Introducción	xi
CAPÍTULO I.....	12
EL PROBLEMA	12
1.1 Planteamiento del problema	12
1.2 Formulación del problema	14
1.3 Objetivos de la investigación.....	15
1.3.1 Objetivo general	15
1.3.2 Objetivos específicos	15
1.4 Justificación e importancia	16
CAPÍTULO II	17
MARCO TEÓRICO	17
2.1 Antecedentes de la investigación.....	17
2.2 Bases teóricas.....	22
2.3 Definición de términos.....	52
2.4 Formulación de hipótesis.....	53
2.5 Identificación de variables.....	54
2.6 Definición operativa de variables e indicadores.....	55
CAPÍTULO III.....	57
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	57
3.1. Tipo de investigación	57
3.2. Nivel de investigación.....	57
3.3. Método de investigación	58
3.4. Diseño de la investigación.....	59
3.5. Población, muestra, muestreo	60

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	62
3.7. Procesamiento y análisis de datos	63
3.8. Descripción de la prueba de hipótesis	64
CAPÍTULO IV	66
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	66
4.1. Presentación e interpretación de datos	67
4.2. Discusión de resultados.....	74
4.3. Proceso de prueba de hipótesis	75
Conclusiones	81
Recomendaciones	83
Referencias bibliográficas	84
Anexos	87
<i>Anexo N.º 01</i> - Matriz de consistencia.....	88
<i>Anexo N.º 02</i> - Instrumento de recolección	90
<i>Anexo N.º 03</i> – Validez del instrumento	94

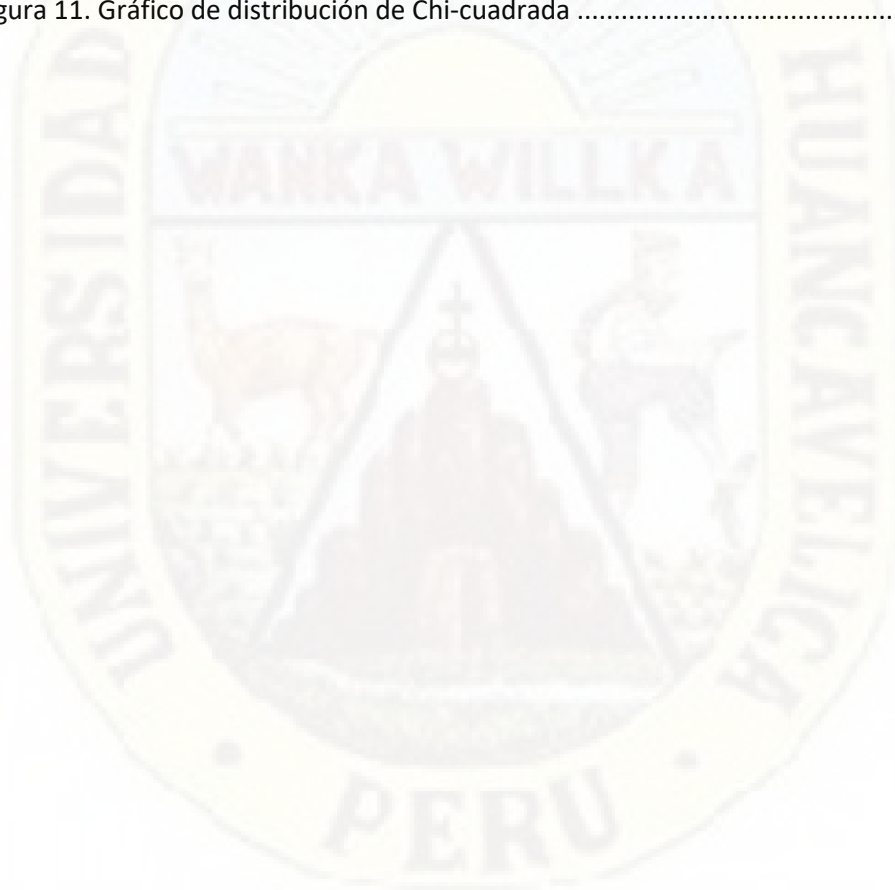
Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de operacionalización de variables.....	55
Tabla 2. Validez de contenido del instrumento de recolección de datos.....	63
Tabla 3. Prueba de fiabilidad del instrumento de recolección de datos	63
Tabla 4. Resultados de la variable Roles gerenciales.....	65
Tabla 5. Dimensiones de la variable Roles gerenciales.....	68
Tabla 6. Resultados de la variable Gestión por resultados.....	69
Tabla 7. Dimensiones de la variable Gestión por resultados.....	70
Tabla 8. relación entre las variables de estudio.....	72
Tabla 9. Resultados de la relación categórica de las variables Roles gerenciales y Gestión por resultados	73
Tabla 10. Pruebas de chi-cuadrado.....	77
Tabla 11. prueba estadística de las hipótesis específicas	78



Índice de figuras

Figura 1. Roles del gerente según H. Mintzberg	28
Figura 2. Habilidades del gerente	34
Figura 3. Cadena de Valor de la GpR.....	42
Figura 4. Pilares de la Gestión por resultados	47
Figura 5. Esquema de investigación.....	60
Figura 6. Pasos para validar hipótesis.....	64
Figura 7. Diagrama de barras de la variable Roles gerenciales.....	67
Figura 8. Diagrama de barras de las dimensiones de los Roles gerenciales.....	68
Figura 9. Diagrama de barras de la variable Gestión por resultados.....	70
Figura 10. Diagrama de barras de las dimensiones de la Gestión por resultados.....	71
Figura 11. Gráfico de distribución de Chi-cuadrada	77



Introducción

El presente estudio plasma los resultados obtenidos sobre la medida en que los roles gerenciales se relacionan con la gestión por resultados en la Universidad Nacional de Huancavelica.

El informe de investigación se ha organizado en cuatro capítulos:

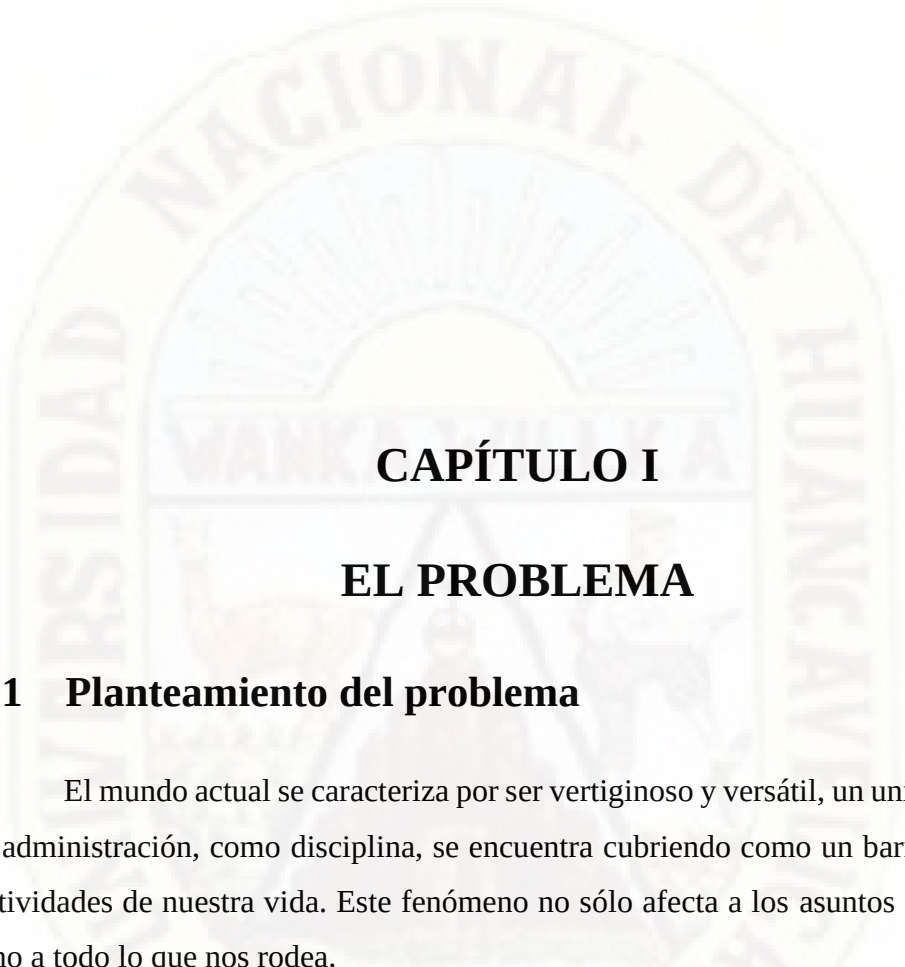
Capítulo 1. Presenta el planteamiento del problema, la formulación del problema, la determinación de los objetivos de estudio y la justificación la investigación.

Capítulo 2. Se informa sobre los precedentes para la investigación internacional, nacional y regional, revisamos información biográfica sobre variables, formulamos fundamentos, hipótesis, identificamos términos básicos y realizamos operaciones sobre variables.

Capítulo 3. Se describe los métodos, tipos, alcances, métodos y diseños de la encuesta, presenta la población de la encuesta y los procedimientos de muestreo y describe las técnicas para recopilar y procesar datos.

Capítulo 4. Muestra los resultados descriptivos e inferenciales que se han conseguido en el estudio, así como la contratación de las hipótesis, la discusión de los resultados, las conclusiones alcanzadas y las sugerencias manifestadas a partir de los resultados encontrados. Y finalmente se han plasmado las referencias bibliográficas de los textos, revistas, y tesis consultadas. También se adjuntan los anexos de la investigación para una mayor comprensión del tema.

El investigador



CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

El mundo actual se caracteriza por ser vertiginoso y versátil, un universo donde la administración, como disciplina, se encuentra cubriendo como un barniz todas las actividades de nuestra vida. Este fenómeno no sólo afecta a los asuntos económicos, sino a todo lo que nos rodea.

Los cambios económicos y la dinámica competitiva que enfrentan actualmente las organizaciones a nivel global, obligan a sus directivos a afrontar grandes retos, oportunidades y amenazas en los escenarios donde operan. Para cumplir exitosamente con su responsabilidad, deben reorientar sus prácticas tradicionales y centrar su atención en los procesos estratégicos de la institución. Debido a los turbulentos escenarios comerciales y económicos, las organizaciones enfrentan un fenómeno de incertidumbre cada vez más complejo que dificulta los procesos de gestión y la toma de decisiones.

Los roles gerenciales son actividades, acciones y labores extraordinarias que los gerentes o directivos realizan cotidianamente en una organización para administrar los recursos existentes, cumplir con las expectativas, objetivos y metas. Es por ello su importancia para el desarrollo de las funciones administrativas, ya que permite un mejor cumplimiento de las actividades interpersonales, informativas y de decisión, así también permite que los directivos desarrollen sus habilidades, capacidades y conocimientos en las actividades ya mencionadas.

Por otro lado, la gestión por resultados es el nuevo y más moderno enfoque de la gestión pública del Estado; es decir, una nueva manera de administrar los recursos públicos para conseguir los fines de las entidades estatales. El enfoque por resultados consiste en introducir una serie de herramientas para asegurar que el producto final de la actividad estatal sea un impacto positivo en la calidad de vida de la ciudadanía.

La gestión por resultados apuesta por la descentralización de las actividades estatales en los tres niveles de gobierno, así como implementar una estructura de coordinación horizontal en lugar de las estructuras verticales y rígidas que existían antes. También se introducen sistemas para gestionar la calidad de los bienes y servicios que son resultado de los procesos y actividades de cada entidad pública.

El principal objetivo de la gestión por resultados es el correcto uso del presupuesto público para generar impactos positivos en la vida de la ciudadanía. Este enfoque sirve para que las entidades públicas hagan mejor uso de sus recursos y esto se traduzca en una mejora en las condiciones de la población. Dicho enfoque también permite acabar con la burocracia y la corrupción, males en virtud de los cuales se desvían millones de soles y hacen más difícil la vida de los peruanos. La gestión por resultados es quizás la principal herramienta del actual proceso de modernización del Estado en todos sus niveles (nacional, sectorial, regional y local).

La gestión por resultados en el Perú funciona a través de una serie de objetivos, principios, estrategias, herramientas, procesos y actividades que garantizan la eficiencia, productividad, eficacia y transparencia en el uso de los recursos públicos de las entidades del Estado.

La gestión por resultados implica la simplificación administrativa que significa acabar con los trámites tediosos e inútiles, informatizar los procedimientos, implementar medidas modernas como la firma digital o desregularizar algunos procesos cuya administración solo resulta en un entorpecimiento. También se busca la mejora de procesos que consiste en la introducción de controles de calidad, como indicadores, metas y responsabilización de actores, a fin de que el gasto del presupuesto cumpla con satisfacer una necesidad real, inmediata y oportuna de la población que se está atendiendo. Para ello se introduce una lógica de mercado y competencia, buscando satisfacer al “cliente”. La gestión por resultados es un enfoque flexible que prioriza la consecución de resultados antes que el formalismo, a diferencia del enfoque tradicional. También es necesario introducir un sistema meritocrático en la práctica de los servidores públicos.

La finalidad de la gestión por resultados es contar con gobiernos y organizaciones públicas que actuando de manera ética y transparente busquen constantemente diferentes maneras de mejorar su desempeño. Sin ser uniforme y no en la escala deseada, este cambio está sucediendo alrededor del mundo. Muchos gobiernos y organizaciones están cambiando la forma en que producen servicios buscando ser más efectivos, eficientes, transparentes y orientados al cliente. Diferentes factores están empujando este cambio, pero los más exitosos y duraderos vienen de líderes que creen firmemente en la necesidad de adoptar una verdadera cultura orientada a resultados como medio para lograr el éxito.

Por lo mencionado anteriormente, surge el interés de realizar la investigación para dilucidar las siguientes interrogantes que se presentan a continuación.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera los roles gerenciales se relacionan con la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿De qué manera los roles interpersonales se relacionan con la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021?
- b) ¿De qué manera los roles informativos se relacionan con la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021?
- c) ¿De qué manera los roles de decisión se relacionan con la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación que existe entre los roles gerenciales y la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Determinar la relación que existe entre los roles interpersonales y la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021.
- b) Determinar la relación que existe entre los roles informativos y la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021.
- c) Determinar la relación que existe entre los roles de decisión y la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021.

1.4 Justificación e importancia

1.4.1 Justificación teórica

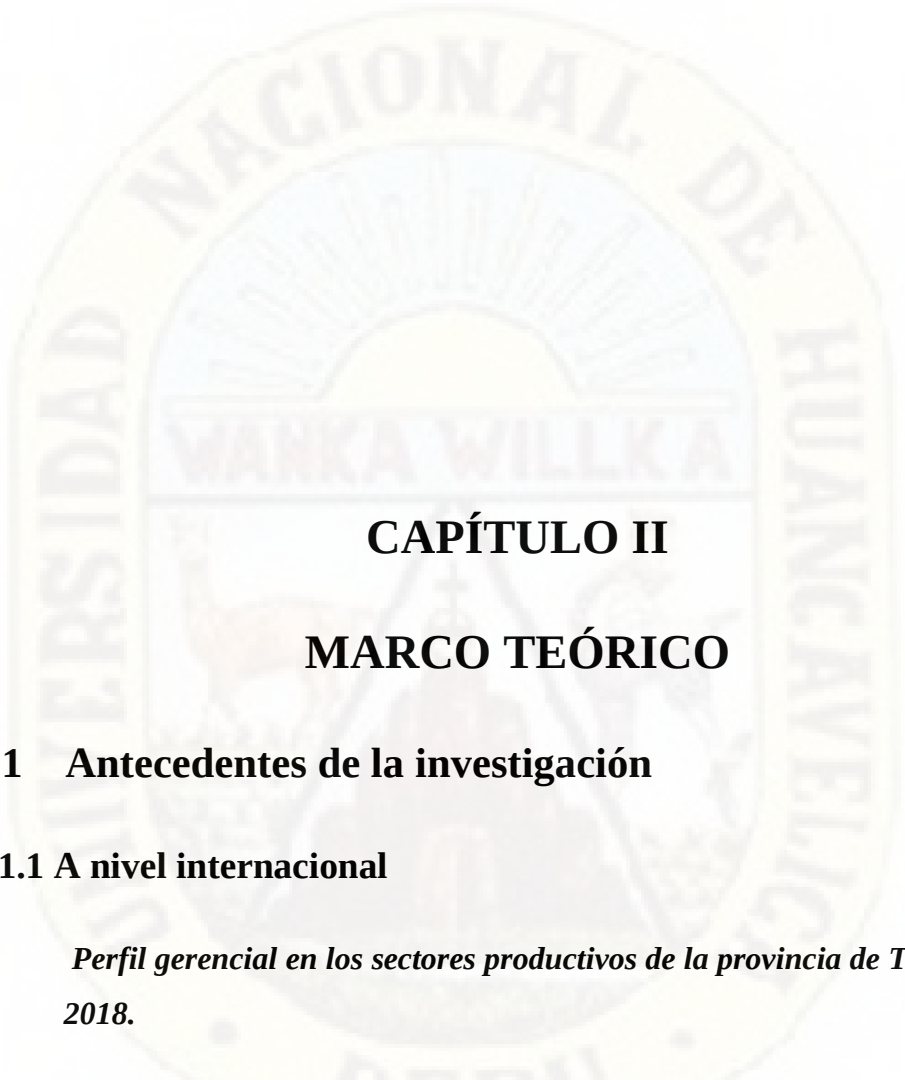
Esta investigación se justifica teóricamente, porque proporcionará una valiosa base teórica relacionada a las variables de estudio: roles gerenciales y gestión por resultados los cuales formarán parte de los nuevos conocimientos, y podrán ser usados en otros estudios que involucren a estas variables.

1.4.2 Justificación práctica

En términos prácticos, los resultados del estudio proveerán información importante sobre el tipo de relación que existe entre las variables de estudio. De igual manera, se obtendrá información relevante sobre aspectos que todo gerente de una organización debe tener, sus ventajas y debilidades a la hora de relacionarse, informar o tomar decisiones; lo cual permitirá en un futuro desarrollar mejor sus habilidades, y a su vez ampliar la visión en el campo organizacional, que el talento gerencial a la hora de dirigir trascienda fronteras, adaptándose también a las nuevas tecnologías, y lo más importante buscar la satisfacción de la sociedad y sus empleados.

1.4.3 Justificación metodológica

Metodológicamente, el estudio se justifica porque sus procedimientos y métodos serán respaldados, verificados y pueden servir de bases para otros estudios donde se quieran analizar aspectos similares relacionados a las variables que se trabajarán en este estudio utilizando el método científico. En este aspecto, se hace referencia sobre el uso de las metodologías y técnicas que se emplearon en la investigación, coadyubando en el aporte a nuevos conocimientos o la resolución de problemas prácticos sociales.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 A nivel internacional

- ***Perfil gerencial en los sectores productivos de la provincia de Tungurahua, 2018.***

Mejía, C. et al. (2018) en su investigación plantearon como objetivo, realizar un análisis prospectivo que facilita la construcción y desarrollo de las habilidades gerenciales a través de un modelo que refleja un perfil por competencias gerenciales para los gerentes de los sectores productivos de la provincia de Tungurahua en el contexto de la mejora continua y establecimiento de modelos de calidad. Metodología: La investigación tiene un enfoque cualitativo, descriptivo; a recopilación de información se realizó mediante una encuesta a los directivos de las distintas empresas en cada uno de los sectores productivos. Población: Se utilizó a 372 profesionales como muestra de estudio. Resultados: Las competencias gerenciales que deben tener

los directivos de las empresas son 1) el manejo de dirección, necesaria para el emprendimiento de procesos de gestión administrativa; 2) el liderazgo, como una actuación de compromiso, iniciativa, creatividad, visión de futuro y sólidos valores en el desempeño personal y profesional; y 3) la gestión del cambio, a través de actividades y proyectos innovadores para alcanzar las metas con relación a su competencia en el mercado. Conclusiones: una de las habilidades gerenciales que aplican los sectores productivos, a través de la identificación del factor principal en los diferentes sectores es la “motivación a los empleados”. El manejo del estrés es una de las principales habilidades aplicadas en los diferentes sectores productivos, así como la innovación y la creatividad, la solución analítica y creativa de problemas que se encuentra presente como primordial en todos los sectores.

➤ ***Los roles, tipo de decisiones y habilidades gerenciales que tienen Los gerentes de las empresas de la ciudad de Ocaña legalmente Constituidas.***

Sarabia, K. y Sarabia, Y. (2017), en su trabajo de investigación realizado en la ciudad de Ocaña, Colombia. Su objetivo general fue Determinar los roles, tipo de decisiones y habilidades gerenciales que tienen los gerentes de las empresas de la ciudad de Ocaña legalmente constituidas. La metodología que usó fue el tipo de investigación no experimental de alcance descriptivo, conociéndose así las variables dependientes del estudio, es decir, rol, estilo, habilidades, competencias, liderazgo, toma de decisiones por parte de los gerentes, por otra parte, se logró con la misma investigación una caracterización básica sobre la formación, conocimiento y experiencia del gerente que labora actualmente en las empresas de Ocaña. La población estuvo conformada por 5380 empresas, información obtenida directamente desde la Cámara de Comercio de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander. La muestra fue de 254. Concluyó en: En cuanto a los roles, habilidades y destrezas de los gerentes de las empresas de la ciudad de Ocaña, se puede decir que estos desarrollan roles como recolectar y procesar la información que es de utilidad y visualizan las oportunidades del entorno, habilidades como la capacidad de gestionar los recursos, de anticiparse a las necesidades del cliente y de desarrollar relaciones efectivas con los demás y destrezas como el orden y la calidad, orientación del servicio al cliente y desarrollo de

equipo de trabajos lo que les ha ayudado a tener un mejor direccionamiento de la organización.

➤ ***Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba, España***

Pereda (2016), en su tesis de doctorado tuvo como objetivo determinar la importancia de las habilidades gerenciales en el sector público. En cuanto a la metodología se tuvo un enfoque cuantitativo, ya que se trabajó con resultados obtenidos por medio de las encuestas, permitiendo obtener inferencias lógicas que definan las cualidades y características de las habilidades gerenciales, el nivel de estudio fue exploratorio y descriptivo y la técnica empleada fue la encuesta a subordinados y directivos utilizándose un cuestionario de 27 ítems. Se concluyó que las habilidades gerenciales constituyen una ventaja competitiva ya que el entorno laboral actual es cambiante y de alta exigencia. Las organizaciones públicas requieren de líderes entrenados y con habilidades directivas, que garanticen una mejor atención o servicio.

2.1.2 A nivel nacional

➤ ***Funciones gerenciales y los roles gerenciales según personal administrativo de la UGEL Huaytará - Huancavelica, año 2016.***

Quispe Yanqui (2017) en su tesis de maestría se propuso como objetivo determinar la relación que existe entre las funciones gerenciales y los roles gerenciales según el personal administrativo de la UGEL Huaytará-Huancavelica, año 2016. El tipo de investigación fue descriptivo, correlacional y de corte transversal, cuya población estuvo constituida por 52 personales administrativos que laboran en la UGEL Huaytará, siendo la muestra censal, es decir, representada por los 52 personales administrativos que laboran en la UGEL Huaytará. Los resultados obtenidos después de aplicar al estadístico Rho de Spearman se observa que el valor fue de 0,728 lo cual indica que existe una correlación alta entre ambas variables, por lo tanto se puede

afirmar que existe relación entre las funciones gerenciales y los roles gerenciales según personal administrativo de la UGEL Huaytará -Huancavelica, año 2016. Concluye que existe evidencia significativa para afirmar la hipótesis general: existe relación entre las funciones gerenciales y los roles gerenciales según personal administrativo de la UGEL Huaytará-Huancavelica, año 2016.

➤ ***Roles gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión 2017.***

Rios Blas (2018) en su trabajo de investigación se propuso analizar en qué medida los roles gerenciales influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. El tipo de investigación fue aplicada y el diseño no experimental transeccional correlacional causal; la población estuvo conformada por 60 Autoridades (Decanos, secretarios académicos administrativos y directores de escuela). De las diferentes facultades. La muestra estuvo conformada de 27 autoridades; el estadístico para verificar la relación fue la correlación de Pearson. Los resultados obtenidos presentan que el p-valor es igual a 0.000, el cual es menor que 0.05, por lo tanto, aceptamos la hipótesis alterna, donde los roles gerenciales se relacionan con el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Como conclusión se presenta que existe una correlación positiva considerable del 0.766, por lo que queda demostrado que los roles gerenciales influyen muy significativamente sobre el desempeño laboral de los colaboradores; por lo tanto, cuando las autoridades realizan bien sus roles gerenciales los colaboradores van a cumplir con los objetivos trazados por la facultad.

➤ ***El rol gerencial y la dirección estratégica del personal administrativo en la dirección regional de transportes y comunicaciones Pasco – año 2019.***

Ricra Borja y Secada Bermudez (2019) en su tesis tuvo como objetivo determinar la relación del rol gerencial y la dirección estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco al año 2019. La investigación fue de tipo Aplicada, de diseño No Experimental:

transeccional-descriptivo-correlacional, la población abarcó tomando como referencia al personal administrativo en un total de 30 empleados. Las evidencias han corroborado la presencia de una relación directa y significativa entre el rol gerencial y la gestión estratégica en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco, la correlación identificada es del 83% que se tipifica como correlación positiva fuerte, la probabilidad asociada es $P(t > 7,874) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa.

➤ ***La influencia de los roles gerenciales en el desempeño organizacional de los colaboradores del banco scotiabank agencia Tacna, periodo 2020.***

Moreno Ludeña (2020) en su trabajo desarrollado busco determinar la influencia de los roles gerenciales en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna, periodo 2020. El estudio fue de tipo básica, se aplicó un diseño no experimental, es de corte transversal y el nivel de investigación es causal o explicativo. La población y muestra está conformada por 35 colaboradores, la técnica aplicada fue la encuesta y como instrumento un cuestionario con una escala de Likert. Como resultado se presenta que existe influencia significativa por parte de los roles gerenciales sobre el desempeño organizacional de los colaboradores, el valor P obtenido es de 0.000 el cual indica un buen nivel de significancia. Se concluyó que una adecuada aplicación de los roles gerenciales genera una influencia positiva en el desempeño organizacional de la agencia Tacna.

2.1.3 A nivel local

➤ ***Las competencias laborales y la calidad de servicio del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica año 2017 – 2018.***

Huaman Lizana (2020) en su tesis de maestría inició a partir de buscar determinar cómo las competencias laborales se relacionan con la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica en el año 2017 – 2018. Se realizó la investigación usando el método científico, siendo

una investigación no experimental, la población y muestra fueron 37 trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica, realizadas entre el año 2017- 2018. Se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y el instrumento un cuestionario de evaluación. La prueba de hipótesis fue al 95% con una significancia de 0.05. Se concluyó que las competencias laborales influyen negativamente en la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e informática en el año 2017 – 2018.

➤ ***Perfil profesional y designación de funcionarios de confianza en el Gobierno Regional de Huancavelica, 2019***

Sánchez Solis, (2020) en su tesis de maestría su objetivo fue determinar el cumplimiento del perfil profesional en la designación de funcionarios de confianza en el Gobierno Regional de Huancavelica, 2019. El estudio fue de tipo aplicativo, con diseño no experimental, de tipo transversal, descriptivo comparativo entre la situación actual de los funcionarios y los requisitos establecidos por la normativa vigente aplicable. La población estuvo conformada por los funcionarios de confianza en la clasificación EC según el Cuadro de Asignación de Personal Provisional C.A.P.P. del Gobierno Regional de Huancavelica. La muestra fue inducida, conformada por 17 funcionarios, para lo cual se utilizó una ficha de observación, la cual fue admitida mediante juicio de expertos. Finalmente se determinó que no existe cumplimiento del perfil profesional en la designación de funcionarios de confianza en el Gobierno Regional de Huancavelica.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Roles gerenciales

A finales de la década de 1960, Henry Mintzberg, estudiante graduado del MIT, emprendió un estudio cuidadoso de cinco ejecutivos con la finalidad de determinar lo que hacían en sus trabajos. Con base en sus observaciones, Mintzberg concluye que

los gerentes desempeñaban diez roles o conjuntos de comportamientos diferentes y altamente interrelacionados (Robbins, S. y Judge, T., 2013).

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

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

2.2.1.1 Dimensiones de los roles gerenciales

Para Mintzberg, un gerente, de cualquier nivel, ejerce una autoridad formal. Ocupa por lo tanto un status o posición social desde donde debe interactuar con otras personas. De tales interrelaciones surge un flujo de información que permite la toma de decisiones en la organización o la unidad que dirige. Así, Mintzberg, estableció diez roles que todo gerente desempeña cotidianamente. Los agrupó en tres conjuntos:

- 1. Roles interpersonales.** Se encuentra asociados con la interacción del gerente con otros miembros de la organización: superiores, subordinados, iguales y personas externas a la organización. Se requiere que todos los gerentes cumplan con deberes de índole protocolaria y simbólica. Por ejemplo, cuando el presidente de una universidad entrega diplomas en la graduación, o el supervisor de una fábrica hace un recorrido por la planta con un grupo de estudiantes de preparatoria, él o ella están actuando en su rol de representante. Todos los gerentes también desempeñan un rol de líder, el cual implica contratar, capacitar, motivar y

disciplinar a los empleados. El tercer rol del grupo interpersonal es el de enlace, es decir, quien establece contacto con otros individuos que brindan información al gerente (Robbins, S. y Judge, T., 2013).

El área interpersonal cubre tres papeles principales:

- a) **Papel de representación.** Como "cabeza" de la organización o la unidad, la representa formal y simbólicamente tanto interna como externamente. Es necesario desempeñarse de este modo, dada la necesidad de ejercer la autoridad formal de acuerdo con la posición que tenga el funcionario.
- b) **Papel de liderazgo.** Como responsable del trabajo de las personas que integran su organización o su unidad, el gerente tiene autoridad para contratar, adiestrar, motivar y retroalimentar a los trabajadores, además de conciliar las necesidades individuales de sus subordinados con las de la organización. Los gerentes también pueden ser líderes, inspirando al personal al logro de los resultados.
- c) **Papel de enlace.** Como representante de la organización o unidad, el gerente establece contactos al margen de la cadena formal de mando. Tales interacciones le brindan la posibilidad de obtener información útil para la toma de decisiones. Esta función cumple el objetivo de mantener redes de contactos y relaciones que son de vital importancia (Bonifaz, 2012).

- 2. **Roles informativos.** Se encuentra relacionado con la recepción, procesamiento y transmisión de información. La posición del gerente en la jerarquía organizacional le permite tejer una red de contactos (externos e internos) que le da acceso a información a la que, por lo general, no acceden los otros integrantes de su equipo. Todos los gerentes, hasta cierto punto, recaban información de organizaciones e instituciones externas, por lo general, revisando los medios de comunicación masiva (incluyendo Internet) y hablando con otras personas sobre cambios en los gustos de la audiencia, lo que quizá planean los competidores y otras cuestiones parecidas. Mintzberg llamó a esto el rol de vigilante. Los gerentes también actúan como canal que transmite información a los miembros de la organización. Este es el rol del divulgador. Asimismo, desempeñan el rol de vocero cuando representan a la organización ante colaboradores externos (Robbins, S. y Judge, T., 2013).

Incluye tres papeles principales:

- a) **Papel de monitoreo.** Se debe estar pendiente de todos los sucesos internos y externos, capta y recepciona información mediante contactos y canales de comunicación establecidos, Recoge información tanto interna como externa, gracias a la red de contactos personales. Una buena parte de esa información le llega de manera verbal e informal. A través de un examen del medio para descubrir información, cambios oportunidades y problemas que puedan afectar la unidad o la organización.
 - b) **Papel de difusión.** El colaborador de esta área debe proporcionar la información basada en hechos, percepciones y sensaciones. Implica suministrar información importante o privilegiada a los subordinados.
 - c) **Papel de portavoz.** Envía información a personas ajenas a su organización o unidad. En otras palabras, transmite información desde su organización al entorno o desde su unidad a otras instancias de la organización. Los directores se relacionan con los factores externos de la organización (los clientes o público, proveedores y bancos, entre otros de enorme influencia), por lo que emiten también información dirigida a ellos (Bonifaz, 2012).
3. **Roles de decisión.** Los gerentes juegan el rol de negociador, en el que analizan temas y negocian con otras unidades con la finalidad de lograr ventajas para su propia unidad (Robbins, S. y Judge, T., 2013). Se encuentra vinculados con la toma de decisiones. El gerente utiliza la información disponible para fundamentar la escogencia de opciones entre diferentes alternativas.
- Se agrupa los siguientes papeles:
- a) **Papel de emprendedor.** Un directivo hace que las cosas cambien; de su mente surgen constantemente innovaciones por aplicar. El propósito del rol del empresario es mejorar el rendimiento de la unidad u organización.
 - b) **Papel de solucionador de conflictos.** En las organizaciones pueden llegar a existir conflictos en los cuales el director tiene que intervenir, ya que debe mantener un escenario estable y un clima laboral eficiente. Los directivos toman decisiones o emprenden acciones correctivas como respuesta a presiones que escapan a su control. En estos casos es conveniente tomar

decisiones rápidas, motivo por el cual este rol adquiere prioridad sobre las otras.

- c) **Papel de asignador de recursos.** La asignación de recursos (como el dinero, la gente, equipos y el tiempo), es una tarea imprescindible de un directivo. El gestor decide quién y que recursos conseguirá (dinero, tiempo personal o equipo). Siempre los solicitantes son mayores y los recursos son escasos, por ello es uno de los roles más críticos para la gestión.
- d) **Papel de negociador.** Atiende y negocia situaciones de competencia o conflicto, tanto internamente (en el seno de la organización o la unidad que dirige) como con entes externos a su unidad organizativa. Toma decisiones de acuerdo con los recursos con los que se cuenta en la organización, no sólo con la gente que trabaja dentro en ella, sino también con aquellos con los que interactúa fuera de la compañía (Bonifaz, 2012).

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

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

- a. Emprendedores: Quienes identifican la mejor forma de usar los recursos para la creación de valor.
- b. Organizadores: Que organizan e implementan las estrategias seleccionadas coordinando información y haciendo fluir los recursos en torno a la estrategia.
- c. Contratantes: Quienes logran los mejores acuerdos con los diversos grupos de interés, tanto interno como externos, reduciendo los costos de transacción y manteniendo la independencia del equipo de dirección.
- d. Negociadores: Los cuales usan el poder para movilizar recursos en las relaciones no contractuales que se plantean de forma asimétrica entre las partes involucradas.

- e. Facilitadores: Que construyen relaciones de cooperación y una identidad colectiva para el cumplimiento de los objetivos.
- f. Competidores: Quienes ajustan las actividades de la organización a los comportamientos de sus competidores con el fin de ganar ventaja competitiva.
- g. Adaptadores: Que cambian las estrategias en la medida que varían las condiciones del entorno. Esta propuesta es interesante porque da mayores indicios de la complejidad de las posibles actividades y relaciones que los gerentes y equipos directivos deben lograr en sus organizaciones.

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

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

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

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

Para que las organizaciones sean innovadoras, flexibles y aprendan de sus experiencias en los modelos de gestión, es necesario que den espacio a estas habilidades cognitivas, las cuales permiten incorporar en los modelos organizacionales

las funciones humanas de imaginar nuevos escenarios, motivar para el cambio, aprender de las experiencias, lo que complementa la función de planeación y organización racional analítica contemplada en la mayoría de los modelos de gestión en la actualidad (Calori, 1998).

Figura 1. Roles del gerente según H. Mintzberg

<i>Rol</i>	<i>Descripción</i>	<i>ejemplos de actividades identificables</i>
Interpersonal		
Figura de autoridad	jefe simbólico obligado a realizar deberes rutinarios de índole legal o social	recibir a los visitantes; firmar documentos legales
Líder	responsable de la motivación de los subordinados, responsable de reunir al personal, capacitarlo y deberes relacionados	realizar prácticamente todas las actividades que se refieren a los subordinados.
Enlace	crea y mantiene una red de contactos externos e informadores que le hacen favores y le dan información	tramitar el correo; trabajar con organismos externos; realizar otras actividades con gente de fuera
Informativo		
Supervisor	busca y recibe amplia información interna y externa para comprender a fondo la organización y el ambiente.	leer periódicos e informes; cultivar contactos personales
Difusor	transmite la información recibida de fuera o de los subordinados a los miembros de la organización	celebrar juntas de información; llamar por teléfono para difundir información
Vocero	transmite información a gente de fuera sobre los planes de la organización, políticas, acciones, resultados, etc.	celebrar juntas de directores; dar información a los medios de comunicación
de decisión		
Empresario	busca oportunidad en la organización y el entorno e inicia "proyectos de mejora" para producir cambios	organizar la estrategia y sesiones de revisión para crear programas nuevos
Manejador de perturbaciones	es responsable de las acciones correctivas cuando la organización enfrenta perturbaciones graves e inesperadas	organizar la estrategia y sesiones de revisión en caso de perturbaciones y crisis
Distribuidor de recursos	es responsable de la asignación de todos los recursos de la organización; toma o aprueba todas las decisiones importantes de la organización	programar; solicita autorizaciones; realizar las actividades que conciernen al presupuesto y la programación del trabajo de los subordinados
Negociador	es responsable de representar a la organización en las principales negociaciones.	participar en las negociaciones contractuales con el sindicato

2.2.1.2 Las Funciones gerenciales

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

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

- 1) Planeación. Es el punto de partida del proceso administrativo, incluye el establecimiento de objetivos y metas, y el diseño de estrategias para alcanzarlos. Los resultados de esta operación marcan el rumbo de la organización: en esa dirección se encaminan los esfuerzos de sus miembros.
- 2) Organización. Esta función operacionaliza y da sentido práctico a los planes establecidos. Abarca la conversión de objetivos en actividades concretas, la asignación de actividades y recursos a personas y grupos, el establecimiento de mecanismos de coordinación y autoridad (arreglos estructurales) y la fijación de procedimientos para la toma de decisiones.
- 3) Dirección. Es la activación, orientación y mantenimiento del esfuerzo humano para dar cumplimiento a los planes. Incluye la motivación de las personas para la realización de sus labores, la instauración de un liderazgo como guía, la coordinación de los esfuerzos individuales hacia el logro de objetivos comunes y el tratamiento de conflictos.
- 4) Control. La función de control busca asegurar que los resultados obtenidos en un determinado momento se ajusten a las exigencias de los planes. Incluye monitoreo

de actividades, comparación de resultados con metas propuestas, corrección de desviaciones y retroalimentación para redefinición de objetivos o estrategias, si fuera necesario.

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

1) Nivel superior. Es conocido como la Alta Gerencia y es la responsable de administrar toda la empresa u organización. Establecen las políticas de las operaciones y dirige la interacción de la empresa con su entorno. Se requiere un conocimiento extenso de las funciones de gestión y habilidades. Deben ser conscientes de los factores externos, tales como el mercado. Sus decisiones se toman en base a un análisis directivo, conceptual o de comportamiento de procesos.

2) Nivel medio. Esta gerencia media incluye varios departamentos o áreas los mismos que dirigen al nivel bajo. La responsabilidad de esta gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de la organización y equilibra la demanda del gerente y los trabajadores.

Tiene conocimiento especializado de ciertas tareas de gestión. Son responsables de ejecutar las decisiones por la gerencia del nivel superior o alto nivel.

3) Nivel operativo. Son los responsables de los trabajos, cuyos responsables dirigen a los empleados de la producción de la planta fabril y de otras unidades. Aseguran que los planes y decisiones adoptadas por los dos anteriores niveles se lleven a cabo. Sus decisiones son normalmente de corto plazo. Tiene control directo sobre la fuerza de trabajo en la fábrica, la oficina u otras áreas de trabajo. Y las responsabilidades de este grupo de trabajo son restringidas y más específicas.

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

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

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

- a) Comparte con sus colaboradores los objetivos y prioridades de su departamento y de la organización.
- b) Utiliza el consenso para llegar a acuerdos con sus colaboradores.
- c) Estimula la participación de sus colaboradores en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.
- d) Se preocupa por mejorar continuamente la comunicación.
- e) Busca medios para que los colaboradores se comprometan, de manera voluntaria, con el logro de los objetivos de la organización.
- f) Analiza y evalúa, conjuntamente con sus colaboradores, los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.
- g) Enlaza logros con recompensas de una manera justa y objetiva.

- h) Facilita el trabajo de sus colaboradores y, más que ejercer control, les presta el apoyo necesario para que puedan realizar eficientemente sus tareas.
- i) Delega, tanto las funciones como el poder para tomar decisiones, dando suficiente autonomía de acción a sus colaboradores.
- j) Cuando se presentan conflictos, los afronta para resolverlos no para buscar culpables.
- k) Considera los errores, propios y ajenos, como una oportunidad para aprender y mejorar.

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

2.2.1.3 Habilidades de un gerente

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

Robert Katz, en un trabajo que sigue siendo de obligatoria referencia, determinó que los directivos deben desarrollar tres tipos de habilidades.

Autores como, García, Martín, Hersey, Blanchard, Terry y Franklin coinciden en señalar que se necesitan tres tipos de habilidades para desarrollar efectivamente el trabajo gerencial. Estas habilidades son:

1. **Habilidad técnica.** Esto implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas

específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica en los problemas, facilidad para el uso de técnicas y herramientas en el área específica de trabajo. Se obtiene mediante educación formal o la experiencia personal.

2. **Habilidad humana.** Esto es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige. Es el conjunto de aptitudes necesarias para relacionarse con otras personas y trabajar en grupos hacia el logro de objetivos comunes. Incluye el autoconocimiento (conciencia de sus propias actitudes, posiciones y conceptos), la empatía y las habilidades para la comunicación.

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

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

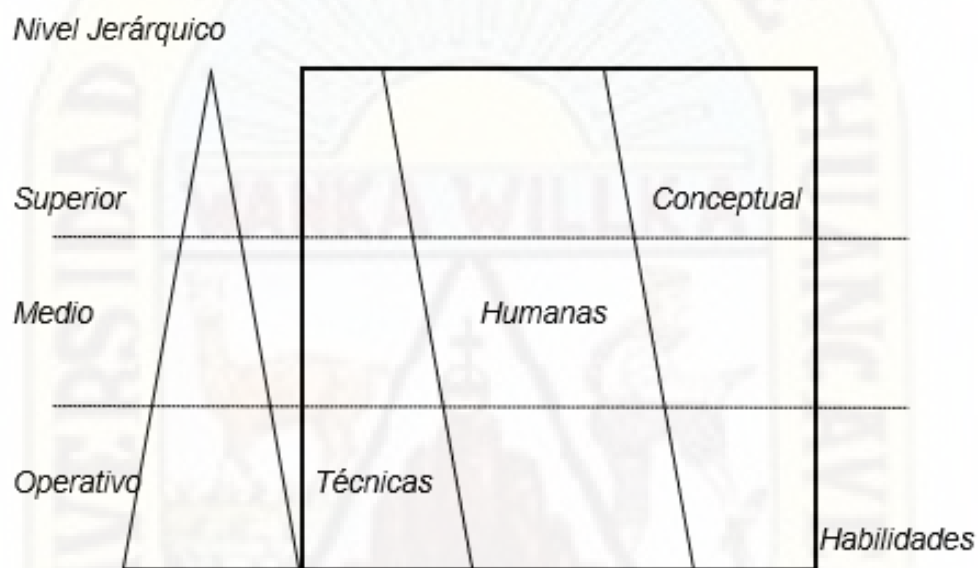
Finalmente, Katz, determinó que la importancia relativa de estas habilidades varía según el nivel gerencial. En términos generales, la habilidad técnica es crucial en los niveles inferiores de mando (supervisores). Y pierde relevancia a medida que se asciende en la jerarquía organizacional.

Con la habilidad conceptual sucede lo contrario: su importancia se acrecienta mientras más elevado sea el nivel del directivo. La habilidad humanística es esencial

en todos los niveles, aunque parece tener mayor importancia en los niveles más bajos, donde es más frecuente la interacción entre gerentes y subordinados.

Este planteamiento sugiere que, para la selección, colocación y capacitación de directivos, debe tenerse como referencia el nivel en el cual actuará, para determinar qué tipo de habilidad fundamental requiere.

Figura 2. Habilidades del gerente



Fuente: Administración Stoner, J.

2.2.1.4 Actitudes de un gerente

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

En otras palabras, una actitud favorable hacia un lugar de trabajo significa que generalmente se trata de una organización agradable y que gusta trabajar ahí, es decir, un estado de ánimo favorable o en las cosas relacionadas a él.

Una actitud desfavorable tiene aspectos negativos, desagrada el lugar por lo general se siente infelicidad en el trabajo, el estado de ánimo es de depresión,

inexistente compañerismo en el trabajo y en los gerentes. Brinda al participante la posibilidad de fortalecer las habilidades fundamentales de liderazgo y desarrollar las herramientas necesarias para plasmar un liderazgo realmente efectivo.

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

a) La actitud en las organizaciones:

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

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

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

b) Cultura organizacional:

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

- Ambiente confortable:

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

- Comunicación organizacional:

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

c) La satisfacción en el trabajo:

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

Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones sindico - patronales.

d) Incentivos-motivación del empleado:

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

- Motivación extrínseca: En la motivación extrínseca, el empleado señala conductas de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo (compañeros de trabajo, supervisor del empleado o la organización misma).

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

Esta actitud empobrecedora nos quita libertad interior y nos somete a las situaciones externas en que nos hallemos. Si éstas son desconsoladoras, no sabremos cómo levantar el ánimo.

Ello explica que en situaciones límite, como las propias de los campos de concentración, la única salvación posible sea mirar hacia lo alto, es decir: asumir el ideal de la unidad y consagrar la vida a realizarlo.

2.2.1.5 Virtudes para ser un buen gerente

a) Amabilidad

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

b) La autodisciplina

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

c) La autoestima

La autoestima está relacionada con el concepto que tenemos de nosotros mismos y lo que consideramos que valemos. Para un gerente, la autoestima es una cualidad muy valiosa ya que su capacidad de liderazgo y sus resultados están estrechamente relacionados con ella.

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

Nathaniel Branden, en su libro "La psicología de la Autoestima" (2001) define la autoestima como: "La capacidad de sentirse competente para enfrentarse a los desafíos básicos de la vida, y de ser dignos de felicidad. Consiste en dos componentes:

- 1) Considerarse eficaces, confiar en la capacidad de uno mismo para pensar, aprender, elegir y tomar decisiones correctas, y por extensión, superar los retos y producir cambios.
- 2) El respeto por uno mismo, o la confianza en su derecho a ser feliz, y por extensión, confianza en que las personas son dignas de logros, el éxito, la amistad, el respeto, el amor y la realización que aparezcan en sus vidas".

Un gerente con problemas de autoestima es inseguro de sí mismo y de sus ideas, es celoso de los logros de sus colaboradores, es incapaz de innovar y cambiar porque prefiere lo seguro y lo conocido, no confía en los demás y se le dificulta trabajar en equipo.

d) Creatividad

La creatividad es la capacidad de producir ideas y conceptos nuevos, es la capacidad de encontrar formas originales de solucionar una situación o de llegar a nuevas conclusiones. Es el camino hacia la innovación y el cambio e implica la

observación de la realidad circundante a través de la cual se detectan las necesidades, falencias y alternativas.

En un mundo tan competitivo, dinámico y cambiante, cada vez es más apremiante y necesario un gerente creativo, capaz de crear y fomentar la creación de ideas nuevas, que piense y reflexione sobre lo anticuado e ineficaz, y que encuentre nuevas formas de combinar los elementos que conforman un caso específico.

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

e) Determinación

La determinación se define como la búsqueda incansable de una meta, para lo cual se necesita valor, firmeza, persistencia y coraje. Un gerente con determinación se compromete a terminar lo que empieza, incluso si se presentan problemas y contratiempos; se enfoca en su propósito y no lo abandona ante el primer obstáculo.

Los gerentes exitosos han desarrollado una determinación inquebrantable que los hace sentir capaces de lograr lo que se proponen, que les ha permitido estar preparados para aprender, probar, cambiar y hacer lo necesario para conseguir sus objetivos; también para asumir la responsabilidad de los triunfos y los fracasos.

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

f) Integridad

La integridad es un valioso atributo que va más allá de la honradez, la lealtad y el acatamiento de códigos éticos, implica ser una persona de principios, de palabra y de conciencia; incorruptible, responsable, coherente y fiel a sí mismo.

Los gerentes que poseen esta cualidad privilegian lo correcto y lo justo sobre su opuesto, aunque esto les signifique un alto costo personal o laboral; no cambia de acuerdo con las circunstancias y actúa con honor en la búsqueda de los resultados.

La integridad es lo opuesto a la corrupción, por lo cual garantiza una relación con los clientes, proveedores y subordinados, marcada por la honestidad y la confianza mutuas; y separadas de las mentiras y las trampas.

g) Optimismo

"Un optimista ve una oportunidad en toda calamidad; un pesimista ve una calamidad en toda oportunidad" - Benjamín Franklin. El optimismo es una de las principales fuentes de automotivación y el complemento ideal para la virtud de la "determinación".

Los gerentes optimistas entienden que la derrota es solo un contratiempo momentáneo, no se deprimen ante los problemas, no se dan por vencidos fácilmente y se levantan de las caídas con aún más energía.

La importancia de una gerencia optimista radica en que su positivismo es un estímulo motivacional que favorece a toda la empresa afectando directamente el clima organizacional, el crecimiento y la productividad. El optimismo de la gerencia actúa como un contaminante que activa la energía, la moral y la creatividad de sus colaboradores.

h) Responsabilidad

La responsabilidad es una de las virtudes más importantes y necesarias en un gerente, porque a través de él, demuestra compromiso por sus actos y responde por sus decisiones y por las consecuencias que estas puedan generar sobre la empresa o sus integrantes.

Un gerente responsable rinde cuentas de manera honesta, valiente y humilde; y jamás busca excusas para justificar los resultados, ni culpa a quienes dependen de él.

2.2.1.6 Importancia de los roles gerenciales

Al respecto Griffin (2011) menciona que:

El rol de los gerentes en las organizaciones es de vital importancia. Si bien no son dioses, tampoco pueden estar desarmados. Su papel esta mediado por factores internos y externos. Sus decisiones y acciones están reguladas por el entorno organizacional y la cultura organizacional, y estos factores ayudan a elaborar las estrategias de un gerente. (p.15)

Según Robbins y Decenzo (2002) afirma que:

Un estudio comparativo de los dos arrojos que la importancia de los roles difiera significativamente. El rol más importante del gerente de una pequeña empresa es el de vocero. Este dedica una gran parte de su tiempo a actividades dirigidas al exterior, como reunirse y estimular el cambio. En contraste, los intereses más importantes del gerente de una organización grande están dirigidos al interior: deciden que unidades de la organización recibirán ciertos recursos disponibles, así como la cantidad de estos. De acuerdo con el estudio, el rol de empresario buscar oportunidades para negocios y planificar las actividades para mejorar el desempeño es el menos importante para los gerentes de empresas grandes. (p.11)

Según Rodríguez (2005) dice que:

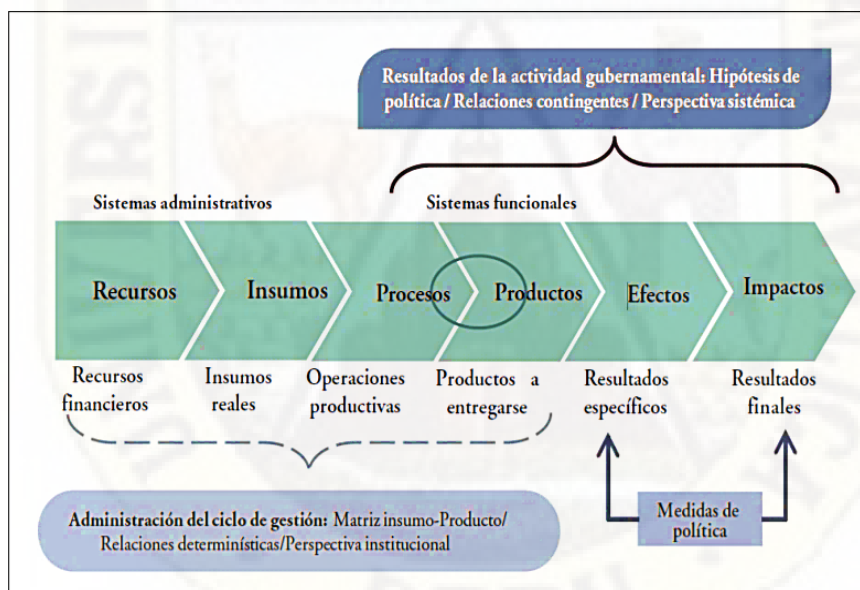
Es importante porque revela desde un enfoque empírico lo que los gerentes hacen, y establece relaciones con la teoría existente. La atención que se le da a la gestión del talento humano y a las interacciones sociales resaltar la importancia que el comportamiento ético y la RSO tiene en la opción de un desempeño gerencial adecuado. (p.43)

2.2.2 Gestión por resultados

La Gestión por Resultados (también denominada administración por objetivos o dirección por resultados) es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión.

La GpR se inició el año 2007 con el Presupuesto por Resultados, hoy en día es una de las bases de la Política Nacional de Modernización del Estado.

Figura 3. Cadena de Valor de la GpR



Es un sistema dinámico que integra la necesidad de la organización de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas. Se caracteriza por la adecuación flexible de los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a conocer con antelación, posibles de cumplir en un período establecido de tiempo.

Mediante la implementación de esta forma de gestión, se tiende a dotar a la Administración Pública y privada de un conjunto de metodologías y técnicas, para lograr consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos y los planes de cada uno de los organismos o entidades de los sectores productivos.

La gestión por resultados supone medir los resultados. Esta simple evidencia, sin embargo, la medición de los resultados es una de las cuestiones institucionales más complejas: para analizar la gestión operativa es preciso medir productos (muchas veces servicios intangibles), para analizar la gestión estratégica es necesario medir los resultados que estos productos generan y para quiénes y para analizar las políticas es preciso conocer los efectos e impactos que se logran sobre la sociedad. Para todo ello es preciso construir y aplicar indicadores válidos y legitimados, pues los indicadores son la visión compartida de la forma en que se logran los fines. Los resultados deben lograrse dentro de un entorno de productividad en los cuales la eficiencia y la eficacia se combinen para asegurar una entidad altamente productiva, con un uso racional de los recursos, generadora de nuevos ingresos que aseguren la sostenibilidad organizacional y de valor agregado para el alumno, el empresariado, los miembros de la organización y el país.

Asimismo, la gestión por resultados puede definirse como el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad.

Dado que el modelo pone en el centro de la discusión la medición del desempeño de la gestión pública, adquiere relevancia una distinción conceptual que hace a la naturaleza de la producción pública: productos y resultados. Los organismos públicos, responsables de una determinada producción pública utilizan insumos financieros, humanos y materiales, asignados a través del presupuesto, para la producción de bienes y servicios (productos) destinados a la consecución de objetivos de política pública (resultados).

Los sistemas de evaluación de productos y de resultados, consecuentemente, tienen distintas connotaciones: mientras la medición de productos puede asociarse a un proceso continuo, al interior de las organizaciones, el segundo tiene consecuencias que trascienden el ámbito de una institución. La discusión anterior arroja luz sobre la necesidad de ordenar y focalizar las prioridades de una institución, identificando y jerarquizando procesos, productos y beneficiarios, como una actividad metodológica de apoyo a la definición de indicadores de desempeño gerencial.

Así aparece la conveniencia de utilizar la planificación estratégica situacional como un ejercicio sobre el cual se base la implantación de un modelo de gestión por resultados porque permite elaborar acciones estratégicas, vectores de resultado y colocar a la gerencia operativa bajo un arco direccional claro y de mediano plazo.

Por otro lado, la implantación de un sistema de evaluación generalmente requiere una adecuación de los procesos internos, detectando inconsistencias entre los objetivos de la institución y su operación diaria. Como consecuencia, suele ser necesario prever procedimientos, rutinas operativas e instancias de coordinación entre distintas áreas de una organización pública.

Este conjunto de actividades, conocidas usualmente como reingeniería de procesos, es el otro pilar sobre el que descansa la implantación de este nuevo modelo de gestión. La reingeniería permite introducir cambios en las prácticas de trabajo a partir del análisis de los procedimientos y circuitos administrativos y de rediseños que involucren mejoras de eficiencia. En conjunto, posibilita orientar los procesos internos al logro de los productos identificados como prioritarios en el Plan Estratégico.

La gestión por resultados implica una administración de las organizaciones públicas focalizada en la evaluación del cumplimiento de acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno. Dada la débil coordinación que generalmente existe entre la Alta Dirección y las gerencias operativas, es necesario que el esfuerzo modernizador proponga una nueva forma de vinculación entre ambas en la que se definan responsabilidades y compromisos mutuamente asumidos.

2.2.2.1 Aspectos conceptuales en la gestión por resultados

Los modelos de gestión pública en los países se han caracterizado históricamente por centrarse en el cumplimiento de normas y procedimientos, lo que se conoce como modelo de "gestión por normas". Este modelo tradicional buscaba, fundamentalmente, adecuarse a los recursos, funciones y normas existentes.

En el caso del modelo de "gestión por resultados", se pone el acento en las acciones estratégicas a desarrollar para lograr resultados previamente comprometidos, en función de los cuales se determinan los recursos y productos necesarios.

En forma esquemática, podemos señalar que la gestión y rendición de cuentas por resultados es un nuevo modelo de gerencia pública que tiene las siguientes características básicas:

- Las decisiones cotidianas que se adopten en las instituciones públicas deben orientarse a lograr una estrecha relación entre resultados a obtenerse, los bienes y servicios a producirse y los recursos reales y financieros a utilizarse. Dichas decisiones deben ser adoptadas y estar basadas en un sistema de planificación.
- La toma de decisiones debe llevarse a cabo en forma descentralizada, en el marco de las políticas definidas, e implica flexibilizar el uso de los recursos sobre la base de la asignación de responsabilidades por la obtención de resultados.

Su proceso de implantación conlleva los siguientes cambios:

- Desarrollo de procesos sistemáticos de planificación estratégica en las instituciones públicas y reinstalación de los sistemas de planificación como herramientas básicas de gobierno.
- Cambios metodológicos sustanciales en el proceso de formulación del presupuesto, que permitan una vinculación efectiva entre los objetivos y políticas contemplados en la planificación estratégica, los resultados a alcanzar, los productos a producirse en las instituciones públicas y los recursos reales y financieros que se

requieran, de modo de transformar el presupuesto en una verdadera herramienta de programación y gestión.

- Optimización de los procesos administrativos que posibilite al gerente público gestionar de la manera más adecuada el personal, manejar de manera apropiada las compras y contrataciones y, por último, disponer de información sobre la utilización efectiva de recursos reales y financieros en tiempo real.
- Implantación de sistemas efectivos de monitoreo de gestión, rendición de cuentas y evaluación que permitan el seguimiento de resultados y procesos a través del desarrollo de indicadores que posibiliten medir el impacto de la gestión pública e identificar los desvíos y sus causas para introducir medidas correctivas en el momento oportuno.

Por gestión por resultados, comprende:

- La definición de resultados esperados realistas, basados en los análisis apropiados.
- La identificación clara de los beneficiarios de programas y la elaboración de programas que responden a sus necesidades.
- El seguimiento del progreso, a partir de los indicadores apropiados, en función de los resultados y recursos usados.
- La identificación y la gestión de los riesgos, teniendo en cuenta los resultados esperados y los recursos necesarios.
- El aumento de los conocimientos por medio de las lecciones aprendidas y la integración de ellos en las decisiones.
- La producción de informes sobre los resultados obtenidos y los recursos usados.

¿Qué se debe evitar en la gestión por resultados?

- Objetivos poco claros.
- Vínculos poco claros entre los diferentes niveles de resultados.
- Selección de resultados e indicadores no realistas.
- Preponderancia de indicadores cuantitativos.
- Pocos riesgos y estrategias para mitigarlos.

Beneficios de la gestión por resultados, ayuda a los procesos de planeación al hacer que los gerentes establezcan metas y plazos en:

- Mejora la comunicación entre gerentes y subordinados.
- Hace que los individuos conozcan mejor las metas de la organización.
- Hace más justo el proceso de evaluación al centrarse en logros específicos.

2.2.2.2 Dimensiones de la gestión por resultados

Los cinco pilares en los que se divide la Gestión por resultados han sido analizados por el BID y el CELAD.

Figura 4. Pilares de la Gestión por resultados



a) Planificación para resultados.

Según Contreras (2013) en su artículo denominado El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica menciona:

Un primer aspecto es que el planteamiento de una estrategia viable implica el conocimiento pleno de la actividad del negocio por parte del estratega, lo cual le va a dar la capacidad de hacer un análisis prospectivo óptimo para el logro de los objetivos estimados. En segundo lugar, se requiere tener claro hacia dónde se quiere ir, dónde se quiere llegar y con qué recursos se cuenta para la obtención de dichos resultados y siempre pensando en la continuidad del negocio; es una estrategia de base para entender el concepto de negocio en marcha. El siguiente paso es el compromiso de todos y cada uno de los actores en el proceso. (Pág.178)

A lo que hace referencia Contreras (2013) es que se debe tener basto conocimiento para planificar y ejecutar un plan estratégico donde se aporte además de conocimiento, capacidad de análisis en función de lograr los objetivos de la organización. Poseer visión institucional para elaborar las estrategias y que todos los entes de la organización se sientan comprometidos en el proceso integrador, con el fin común de lograr los objetivos trazados.

En este sentido Balón (2015) expone que la planificación por resultados debe ser realizada en conjunto y con una responsabilidad compartida, involucrando a todas las personas, lo mismo que conduce a lograr los objetivos planteados, teniendo en cuenta lo siguiente “Dónde se encuentra la entidad”, “Dónde quiere estar la entidad” y “Cómo se llegará a lo propuesto”. (Pág. 18)

Por tanto, todos los integrantes de la organización no solo deben tener conocimiento de la misión y visión de la empresa, si no, también deben ser parte de su elaboración, de tal manera que se sientan parte íntegra y por ende, sean responsables de sus propios resultados y acciones en la planificación y obtención de los objetivos propuestos.

Luego de lo referido por Contreras (2013) y Balón (2015) se considera que la planificación no solo es un acto para determinar los recursos que hacen falta a la organización, sino, que su valor fundamental es que sirva de retroalimentación para la corrección de las estrategias, como una herramienta que les permita ir controlando y definiendo los aspectos en el futuro.

El control está estrechamente relacionado con el ámbito presupuestario. El presupuesto en el sector público involucra planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos gubernamentales; es el medio más efectivo de control del gasto público y contempla las alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones.

b) Presupuesto por resultados.

Se puede considerar que el presupuesto es una herramienta de la organización donde no solo se vinculan todos los recursos necesarios para su funcionamiento, si no la continuidad del engranaje de todos los elementos que componen los niveles de respuestas de la entidad con el objetivo de lograr las metas propuestas.

A criterio de Franciskovic (2013):

Utilizar un enfoque por resultados para la elaboración presupuestal es uno de los mecanismos para alcanzar una mejora de la calidad del gasto público, tema que ha sido señalado por el estado como una prioridad nacional. Igualmente, la rendición de cuentas debe comprenderse no solo en su dimensión político-administrativa, sino como un elemento de gestión en el manejo de los fondos públicos. Teórica y conceptualmente, la relación entre la formulación presupuestal y la rendición de cuentas es directa y se lleva a cabo en un proceso que se retroalimenta constantemente; a cada acción en uno de los mecanismos, le corresponderá una reacción en la aplicación del otro, y viceversa. (Pág. 4)

La implementación del presupuesto por resultados tiene como fin obtener que el proceso de gestión presupuestaria se desarrolle acorde a los principios y metodologías de la gestión por resultados contribuyendo al mejoramiento del bienestar

de la ciudadanía; es decir, contribuir a mejorar la manera en que los bienes y servicios de las entidades públicas, llegan a la población, con mayor transparencia y optimización en la rendición de cuentas de las entidades públicas como mecanismo de participación ciudadana.

Las instituciones deben basarse a los programas y proyectos que han sido priorizados de acuerdo con las necesidades de desarrollo establecidas para el sector y en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo; su factibilidad técnica y económica, disponibilidad financiera y la capacidad de ejecución, principalmente en lo referente a la adquisición de bienes y/o servicios y la adecuación de la infraestructura económica y social.

c) Gestión financiera, auditoría y adquisiciones.

Una gestión apropiada de los recursos permite crear relaciones de calidad y permanencia, así como, adelantarse a los riesgos financieros para tomar las medidas oportunas. Si la institución posee una adecuada gestión financiera, propiciará la consecución hacia el logro de las metas, motivo por el cual, se hace indispensable el rol que desempeñe el gestor financiero en la organización.

Según Cárdenas y Fonseca (2016) definen “La Gestión financiera comprende y está encargada del manejo de los recursos económicos de la empresa, tomando como criterio básico la rentabilidad.” (Pág. 26)

Cárdenas y Fonseca (2016) caracterizan a la gestión financiera como el instrumento relacionando con la obtención de los recursos financieros y económicos para llevar a cabo el funcionamiento de la organización, así como, el control y supervisión de los mismos según lo proyectado.

La gestión financiera concierne a los recursos económicos de una institución y su análisis, la cual, mide los logros alcanzados a través de la comprobación de los fines, mediante la transparencia en cada una de las actividades realizadas y manejo de los recursos. Adicional, cabe destacar sus componentes: planificación financiera; pronósticos y beneficio futuro en inversiones; modelación, análisis costo-beneficio;

presupuesto acorde a las necesidades; procesamiento de transacciones y recargos, los cuales, deben articularse con la supervisión adecuada.

La supervisión administrativa es el proceso que evalúa la calidad del control interno de los procedimientos y comprende actividades de evaluación y monitoreo enlazando los niveles de ejecución y la administración institucional.

d) Gestión de programas y proyectos.

Nicolás (2016) plantea que un programa a un conjunto de proyectos que guardan cierta relación entre sí y que se pueden ejecutar de modo secuencial, totalmente en paralelo o solapándose parcialmente. La dirección del programa se centra en las dependencias que existen entre proyectos, las economías de escala para reducir costes y la coordinación de distintos proyectos para eliminar riesgos y aprovechar sinergias. (Pág.1)

Un programa es una parte muy importante dentro de la ejecución de un plan, es decir es un elemento base para poder realizar el siguiente paso, y por ende obtener un buen resultado del plan ejecutado, se deduce que un programa no solo se lo realiza en el ámbito político, también en el resto de los ámbitos existentes, se puede realizar un programa en el ámbito social generando programas de desarrollo como, por ejemplo: aquellos basados en la alimentación, educación, salud, etc.

Según Baldiviezo (2016) “Un proyecto es una herramienta o instrumento que busca recopilar, crear, analizar en forma sistemática un conjunto de datos y antecedentes, para la obtención de resultados esperados. Es de gran importancia porque permite organizar el entorno de trabajo.” (Pág.1)

Por tanto, se considera que un proyecto es una herramienta donde se plasman los antecedentes previos a la realización de una tarea, los recursos necesarios para llevarla a cabo, así como, las diferentes variables que pueden enfrentar en la ejecución y los resultados vinculados a éstos, de manera que le permita optimizar tiempo y recursos en la obtención de los objetivos trazados, es un proceso complejo donde intervienen todos los elementos de la organización ya que se plasman en él hacia dónde

queremos según las decisiones asumidas y la forma en la que se van a gestionar los recursos financieros.

La gestión financiera es la que cristaliza la visión y misión institucional en operaciones monetarias; articulando necesidades, financiación y el análisis financiero.

e) Seguimiento y evaluación.

La evaluación es una valoración de las actividades que permite evidenciar y medir el grado de avance hacia el logro de las metas establecidas y con ello, poder establecer las acciones preventivas o correctivas que ameriten.

Mediante el monitoreo y evaluación, como elementos fundamentales del ciclo de gestión pública, se comprueba y analiza los resultados, los cuales, permiten reconocer las deficiencias de la entidad pública, y con ello, buscar las estrategias adecuadas para el logro de la excelencia en sus procesos, generar recomendaciones y conformar planes de evaluación; todo ello, mediante el establecimiento de indicadores de resultados e impacto, producción, economía, eficiencia y calidad que luego de ser procesados, puedan indicar en qué medida operamos hacia la generación de valor público.

Como instituciones públicas se está orientados a la generación de valor público, es decir, encontrar la mejor respuesta al problema de congeniar los intereses individuales y colectivos y dar solución a las necesidades sociales.

2.3 Definición de términos

➤ **Calidad:** “La calidad resume en una sola palabra varias características de un producto o servicio. En primer lugar, un producto o servicio de calidad debe cumplir su función. Es decir, si contrato a un proveedor de servicios de Internet, solo puedo calificar como un servicio de calidad si mis dispositivos están conectados a Internet y navegan a una velocidad al menos razonable.” (Soria del Castillo, 2007).

- **Atención de consultas:** “orientación e información a los usuarios respecto a la normativa y procedimientos que aplican para la gestión de los sistemas administrativos e informáticos, que son competencia del MEF. Este servicio se efectúa mediante accesos multicanales que incluyen atención presencial, telefónica y correos electrónicos”. (Soria del Castillo, 2007).
- **Asistencia técnica:** “servicio de acompañamiento técnico personalizado a las autoridades, funcionarios y servidores de las entidades públicas, mediante el cual se les proporciona conocimientos especializados y adiestramiento para el desarrollo o cumplimiento de procesos de los sistemas administrativos, informáticos y temas de interés de competencia exclusiva del MEF”. (Soria del Castillo, 2007).
- **Capacitación:** “servicio que permite a los funcionarios y servidores de los gobiernos regionales y locales, y demás entidades del sector público, fortalecer sus conocimientos, desarrollar habilidades y destrezas para el manejo eficiente y eficaz de los recursos a su disposición, con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de la población en sus jurisdicciones. Este servicio puede ser solicitado por cualquier entidad pública”. (Soria del Castillo, 2007).
- **Función pública:** “Toda actividad temporal o permanente, remunerada u honoraria, realizada por una persona natural en nombre del Estado o al servicio del Estado, o de sus entidades, en cualquiera de sus niveles jerárquicos” (Soria del Castillo, 2007).
- **Funcionario público:** “Persona reconocida por norma expresa que desarrolla funciones de preeminencia política. Representa al Estado o a un sector de la población, desarrolla políticas del Estado y/o dirige organismos o entidades públicas” (Soria del Castillo, 2007).

2.4 Formulación de hipótesis

2.4.1 Hipótesis general

Existe relación directa y significativa entre los roles gerenciales y la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021.

2.4.2 Hipótesis específicas

- a)** Existe relación directa y significativa entre los roles interpersonales y la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021.
- b)** Existe relación directa y significativa entre los roles informativos y la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021.
- c)** Existe relación directa y significativa entre los roles de decisión y la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021.

2.5 Identificación de variables

2.5.1 Variable 1 (V1)

Roles Gerenciales

2.5.2 Variable 2 (V2)

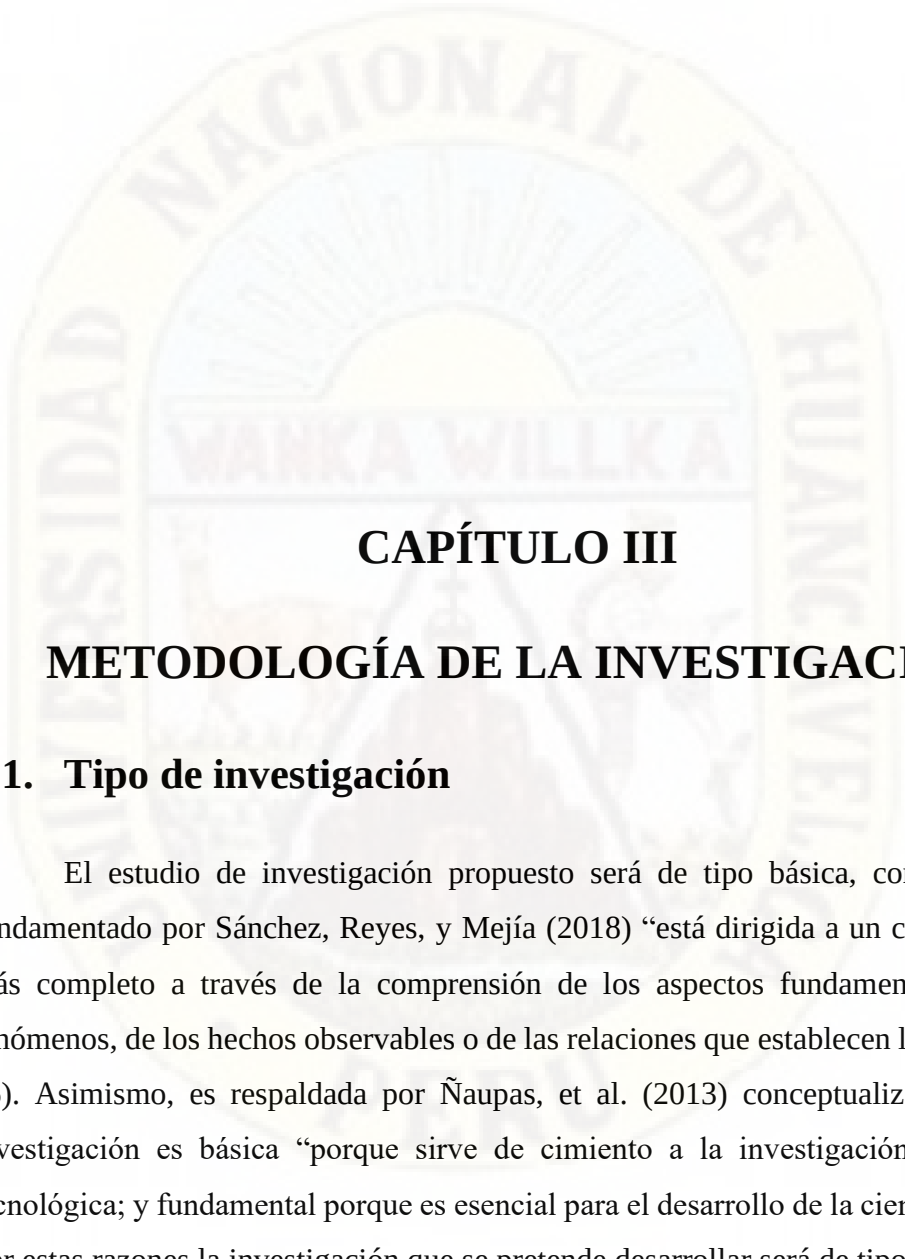
Gestión por resultados

2.6 Definición operativa de variables e indicadores

Tabla 1. Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Roles gerenciales	Están ligados con el comportamiento y acciones que exterioriza el gerente como tal en el cumplimiento del papel de gerente y lo que se espera que éste realice por la responsabilidad que tiene (Robbins & Coulter, 2014).	Los roles gerenciales se definen como las diversas funciones y actividades que realizan los gerentes en una organización para cumplir con los objetivos empresariales pactados.	Roles interpersonales	➤ Papel de representación ➤ Papel de liderazgo ➤ Papel de enlace
			Roles informativos	➤ Papel de monitoreo ➤ Papel de difusión ➤ Papel de portavoz
			Roles de decisión	➤ Papel de emprendedor ➤ Papel de solucionador de conflictos ➤ Papel de asignador de recursos ➤ Papel de negociador
Gestión por resultados	Es una herramienta que se relaciona con la designación de resultados y productos que se miden en beneficio de la población (Soto, 2013).	Es un método que mejora a la Gestión pública, la misma que vincula la asignación de los recursos fuentes que determina el estado a favor de la población.	Planificación para Resultados	➤ Gestión institucional ➤ Innovación del planeamiento ➤ Involucramiento de los profesionales y técnicos ➤ Priorización de objetivos ➤ Consideración de valores institucionales en el planeamiento
			Presupuesto por Resultados	➤ Innovación en el proceso de formulación del presupuesto anual ➤ Formulación del presupuesto anual ➤ Priorización de la gestión presupuestal en los programas presupuestales

	➤ Incremento anual del presupuesto en los programas presupuestales ➤ Formulación del presupuesto con los productos a entregar a la población objetivo
Gestión financiera, auditoría y adquisiciones	➤ Gestión financiera ➤ Auditoría ➤ Adquisiciones
Gestión de programas y proyectos	➤ Ejecución de los programas presupuestales y proyectos ➤ Apoyo logístico que brinda la institución ➤ Atención institucional diferenciada en la ejecución de las actividades de los programas presupuestales ➤ Innovación de los procedimientos técnicos en la ejecución de los programas presupuestales
Seguimiento y evaluación	➤ Innovación de la metodología del seguimiento y evaluación de la ejecución de los programas presupuestales y de los proyectos ➤ Periodicidad de los reportes de seguimiento y evaluación ➤ Accesibilidad de los resultados del seguimiento y evaluación ➤ Utilización de los resultados del seguimiento y evaluación de los programas presupuestales y de los proyectos ➤ Publicación de los resultados del seguimiento y evaluación de los programas presupuestales y de los proyectos



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

El estudio de investigación propuesto será de tipo básica, conforme a lo fundamentado por Sánchez, Reyes, y Mejía (2018) “está dirigida a un conocimiento más completo a través de la comprensión de los aspectos fundamentales de los fenómenos, de los hechos observables o de las relaciones que establecen los entes” (p. 16). Asimismo, es respaldada por Ñaupas, et al. (2013) conceptualizando que la investigación es básica “porque sirve de cimiento a la investigación aplicada o tecnológica; y fundamental porque es esencial para el desarrollo de la ciencia” (p. 91). Por estas razones la investigación que se pretende desarrollar será de tipo básica.

3.2. Nivel de investigación

El estudio será de nivel **Descriptivo - correlacional**, para lo cual se muestra el respaldo conceptual de algunos autores:

“tesis cuyo objetivo de estudio es representar algún hecho, acontecimiento o fenómeno por medio del lenguaje, gráficas o imágenes de tal manera que se pueda tener una idea cabal del fenómeno en particular, incluyendo sus características, sus elementos o propiedades, comportamientos y particularidades” (Muñoz Razo, 2011).

“cuando intenta encontrar los rasgos o perfiles peculiares, distintivos, propios, de algún hecho, persona, grupo, para identificarlo y caracterizarlo lo mejor posible” (Dominguez-Guitierrez, Sánchez-Ruiz, & Sánchez de Aparicio y Benítez, 2009).

“busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Batista Lucio, 2014).

Entendiendo que el objetivo que persigue esta investigación será determinar la relación que existe entre los roles gerenciales y la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021.

3.3. Método de investigación

3.3.1 Método General

En este estudio, se utilizará el Método Científico como método general, según lo explicado por Muñoz Razo (2011) “es un procedimiento ordenado que se sigue para establecer el significado de los hechos y fenómenos hacia los que se dirige el interés científico para encontrar, demostrar, refutar, descubrir y aportar un conocimiento”.

3.3.2 Métodos Específicos

- a. **Método Inductivo:** Se justificará en la “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” (Sánchez Carlessi, Reyes Romero, & Mejía Sáenz, 2018).
- b. **Método Deductivo:** Se aplicará el “razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular. Permite partir de proposiciones o supuestos generales que se deriva a otra proposición o juicio particular” (Sánchez Carlessi, Reyes Romero, & Mejía Sáenz, 2018).
- c. **Método Descriptivo:** Se utilizará buscando “la evaluación de algunas características de una población o situación en particular. En la investigación descriptiva, el objetivo es describir el comportamiento o estado de un número de variables” (Sánchez Carlessi, Reyes Romero, & Mejía Sáenz, 2018).
- d. **Método Estadístico:** Se utilizará en las decisiones sobre la población y muestra, recolección de datos, procesamiento de información, obtención de resultados y contrastación de hipótesis” (Sánchez Carlessi, Reyes Romero, & Mejía Sáenz, 2018).

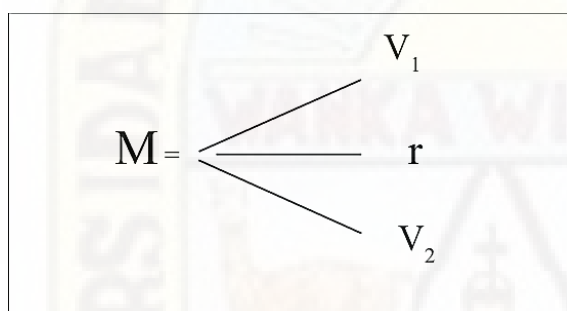
3.4. Diseño de la investigación

En la investigación se empleará el diseño No Experimental, el cual es tipificado por Ríos Ramírez (2017) señalando que, “en estos estudios, no se manipulan las variables, por el contrario, se observan los hechos en un contexto natural”. Asimismo, Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Batista Lucio (2014) explican que estos “estudios se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”.

Con respecto a su tipología será, de tipo Transversal, como lo explican Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Batista Lucio, (2014) mencionando que en estas “investigaciones que recopilan datos en un momento único. Su propósito es

describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede”. Además “son aquellas en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado” (Bernal Torres, 2010). En cuanto a la recolección de datos, este proceso se realiza “en un corto periodo o un determinado punto del tiempo. Por su característica no puede estudiar tendencias” (Rios Ramirez, 2017).

Figura 5. Esquema de investigación



Donde:

M: Muestra

V1: Roles gerenciales

V2: Gestión por resultados

r: Relación

3.5. Población, muestra, muestreo

3.5.1 Población

Para Arias (2012) la población “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”.

“Se refiere a la totalidad, tanto de los sujetos seleccionados como del objeto de estudio” (Del Cid, Méndez, & Sandoval, 2011).

La población para el presente estudio estará conformada por los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica en el año 2021, siendo en total de población 314 trabajadores administrativos.

3.5.2 Muestra

La muestra es el “subconjunto representativo de la población. Se asume que los resultados encontrados en la muestra son válidos para la población” (Rios Ramirez, 2017). Este “subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Batista Lucio, 2014).

Para este estudio de investigación se conformará una muestra probabilística, la cual será calculada de la siguiente manera:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$
$$n = \frac{314 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (314 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 174 \text{ Trabajadores administrativos}$$

Donde:

En donde:

n = es el tamaño de la muestra poblacional a obtener.

N = es el tamaño de la población total.

Z = es el valor obtenido mediante niveles de confianza.

e = representa el límite aceptable de error muestral.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1 Encuesta

Se manejará la técnica de la encuesta, permitió realizar intervenciones masivas, que mediante técnicas de muestreo adecuadas hicieron posible obtener los resultados de la población. El interés del investigador no es el sujeto concreto que contesta el cuestionario, sino la población a la que pertenece; de ahí, como se ha mencionado, la necesidad de utilizar técnicas de muestreo apropiadas. Permitted obtener datos sobre una gran variedad. La información se recoge de modo estandarizado mediante un cuestionario (Carrasco, 2016).

3.6.2 Cuestionario

Los cuestionarios son herramientas de encuesta. Esta herramienta se utiliza preferentemente en el desarrollo de investigaciones recomendadas en ciencias sociales y aplicadas en investigación cualitativa.

En este estudio se utilizará un cuestionario que será construido conforme a la articulación de las variables, dimensiones e indicadores, con la finalidad que pueda servir como herramienta de medición y obtención de resultados mediante el método de encuesta.

3.6.3 Validez y fiabilidad del instrumento de recolección de datos

a. Validez del instrumento

Para saber el nivel de validez del instrumento de recolección de datos de este estudio, se procedió a realizar el análisis de validez de contenido mediante la opinión de tres expertos, los cuales evaluaron el contenido del instrumento. Teniendo como

resultado que, el instrumento tiene una validez y concordancia aceptables, conforme a la tabla 2.

Tabla 2. Validez de contenido del instrumento de recolección de datos

Indicadores	Juez 1	Juez 2	Juez 3	SX1	Mx	CVC1	Pei	CVCtc
Id. 1	85	75	90	250	2.5	0.8333	0.037037037	0.7963
Id. 2	90	85	93	268	2.68	0.8933	0.037037037	0.8563
Id. 3	95	80	98	273	2.73	0.9100	0.037037037	0.8730
Id. 4	100	96	100	296	2.96	0.9867	0.037037037	0.9496
Id. 5	100	91	94	285	2.85	0.9500	0.037037037	0.9130
Id. 6	94	96	98	288	2.88	0.9600	0.037037037	0.9230
Id. 7	98	100	99	297	2.97	0.9900	0.037037037	0.9530
Id. 8	95	95	95	285	2.85	0.9500	0.037037037	0.9130
Id. 9	96	91	95	282	2.82	0.9400	0.037037037	0.9030
Id. 10	100	95	96	291	2.91	0.9700	0.037037037	0.9330
Validez de Contenido								0.9013

b. Fiabilidad del instrumento

Con respecto a la fiabilidad del instrumento se aplicó el coeficiente alfa de Cronbach, teniendo como resultado de 0,875. Como se aprecia en la tabla 3, teniendo como resultado un nivel bueno de confiabilidad.

Tabla 3. Prueba de fiabilidad del instrumento de recolección de datos

Alfa de Cronbach
0,875326

3.7. Procesamiento y análisis de datos

Los resultados obtenido producto de la aplicación del instrumento de investigación, se realizará mediante:

Estadística Descriptiva

- ✓ Tablas de frecuencias simples y cruzadas
- ✓ Gráficos de barras simples y combinadas

3.8. Descripción de la prueba de hipótesis

Para la prueba de hipótesis se utilizará el coeficiente de correlación de Spearman, al igual que el de Pearson, muestra una asociación entre variables. A diferencia del anterior, permite obtener un coeficiente de asociación entre variables que no se comportan normalmente, entre variables ordinales. Se calcula en base a una serie de rangos asignados. Tal como en Pearson, los valores van de - 1 a 1, siendo 0 el valor que indica no correlación, y los signos indican correlación directa e inversa.

Para sistematizar la prueba de una hipótesis; se utilizará el procedimiento de cinco pasos, según el detalle de la siguiente figura:



Figura 6. Pasos para validar hipótesis

➤ **Paso 1:** Se establece la hipótesis nula (H_0) y la hipótesis alternativa (H_1). El primer paso consiste en establecer la hipótesis por probar. Esta recibe el nombre de hipótesis nula, la cual se designa H_0 , y se lee “H subíndice cero”. La letra mayúscula H representa la hipótesis, y el subíndice cero implica que “no hay diferencia”.

➤ **Paso 2:** Se selecciona un nivel de significancia. Después de establecer las hipótesis nulas y alternativa, el siguiente paso consiste en determinar el nivel de significancia.

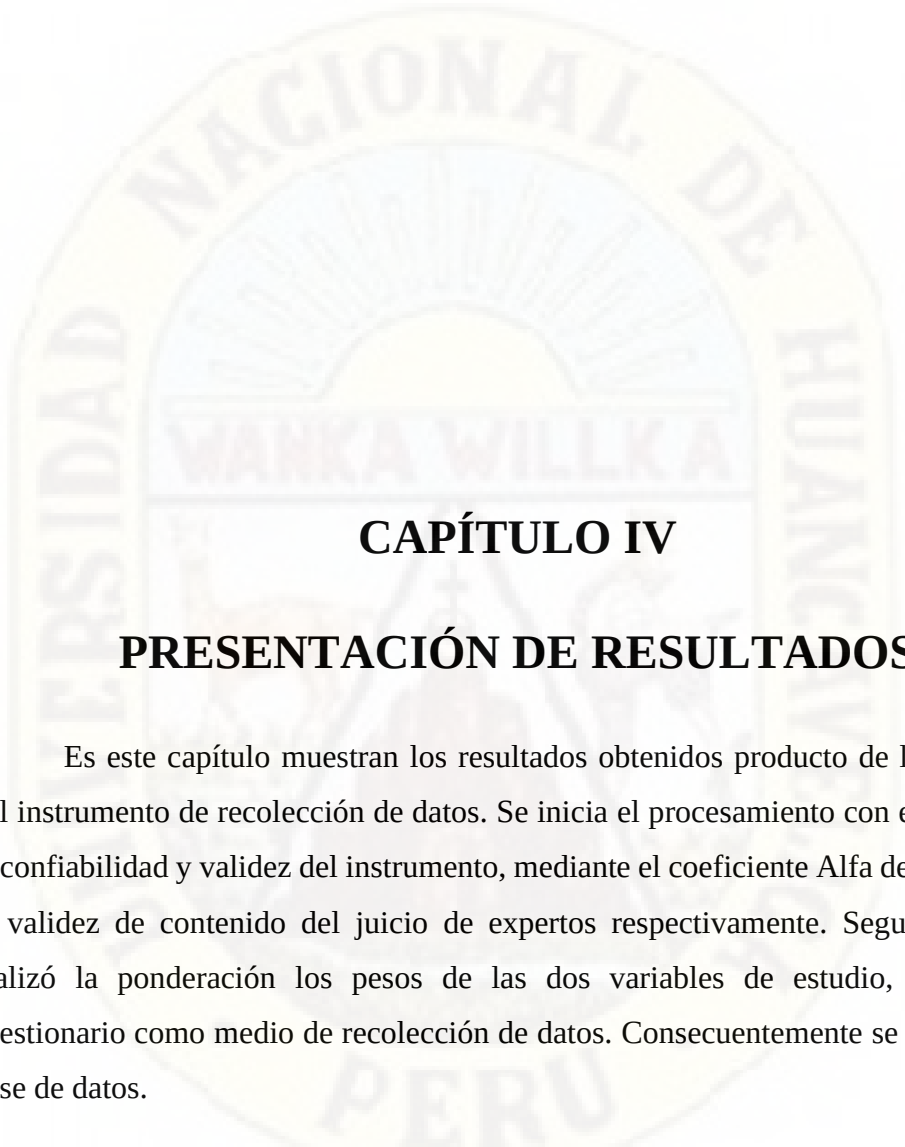
Nivel de significancia: Probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es verdadera. El nivel de significancia se expresa con la letra griega alfa, α . En ocasiones también se conoce como nivel de riesgo. Este quizá sea un término más adecuado porque se trata del riesgo que se corre al rechazar la hipótesis nula cuando es verdadera.

➤ **Paso 3:** Se selecciona el estadístico de prueba. Hay muchos estadísticos de prueba.

Estadístico de prueba: Valor, determinado a partir de la información de la muestra, para determinar si se rechaza la hipótesis nula.

- **Paso 4:** Se formula la regla de decisión. Una regla de decisión es una afirmación sobre las condiciones específicas en que se rechaza la hipótesis nula y aquellas en las que no se rechaza. La región o área de rechazo define la ubicación de todos esos valores que son tan grandes o tan pequeños que la probabilidad de que ocurran en una hipótesis nula verdadera es muy remota.
- **Paso 5:** Se toma una decisión. El quinto y último paso en la prueba de hipótesis consiste en calcular el estadístico de la prueba, comparándola con el valor crítico, y tomar la decisión de rechazar o no la hipótesis nula.





CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Es este capítulo muestran los resultados obtenidos producto de la aplicación del instrumento de recolección de datos. Se inicia el procesamiento con el análisis de la confiabilidad y validez del instrumento, mediante el coeficiente Alfa de Cronbach y la validez de contenido del juicio de expertos respectivamente. Seguidamente se realizó la ponderación los pesos de las dos variables de estudio, teniendo al cuestionario como medio de recolección de datos. Consecuentemente se construyó la base de datos.

La información obtenida, fue automatizada mediante los métodos de la estadística descriptiva, no se presentan tablas de frecuencias y gráficos de barras por la naturaleza de las variables de estudio que fueron cualitativas ordinales, las cuales según la teoría estadística no arrojan mayor relevancia en su análisis descriptivo por ser de naturaleza cualitativa. Para la inferencia estadística no se requirió realizar ninguna prueba para conocer la normalidad de los datos acopiados al ser de tipo cualitativas ordinales. Estos datos según la teoría estadística siempre sigue una

distribución no normal, en otras palabras, presentan una distribución asimétrica. Por este motivo, se empleó el coeficiente de El coeficiente de correlación de Spearman para conocer la relación de ambas variables, y para contrastar las hipótesis planteadas en este estudio se utilizó la prueba Chi cuadrada.

Por último, es sustancial mencionar que para el procesamiento de los datos se ha recurrido al uso del programa estadístico IBM SPSS Statistics versión 26.

4.1. Presentación e interpretación de datos

4.1.1 Resultados a nivel descriptivo

4.1.1.1 Resultados de la variable Roles gerenciales

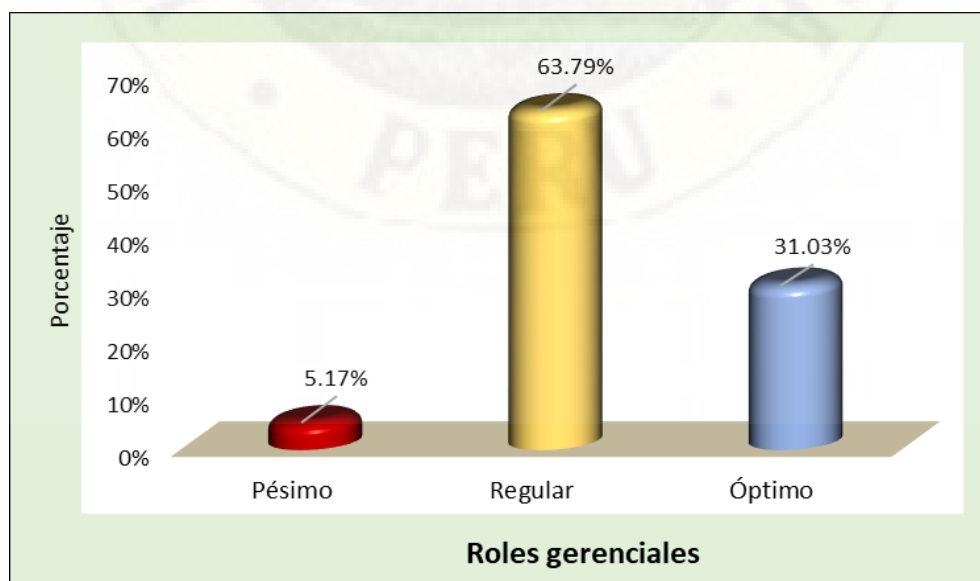
A continuación, se presentan los resultados recabados para la primera variable, con respecto a su escala de medición que mide a la variable en tres intervalos.

Tabla 4. Resultados de la variable Roles gerenciales

Roles gerenciales	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	9	5.17%
Regular	111	63.79%
Óptimo	54	31.03%
Total	174	100 %

Fuente: Cuestionario aplicado

Figura 7. Diagrama de barras de la variable Roles gerenciales



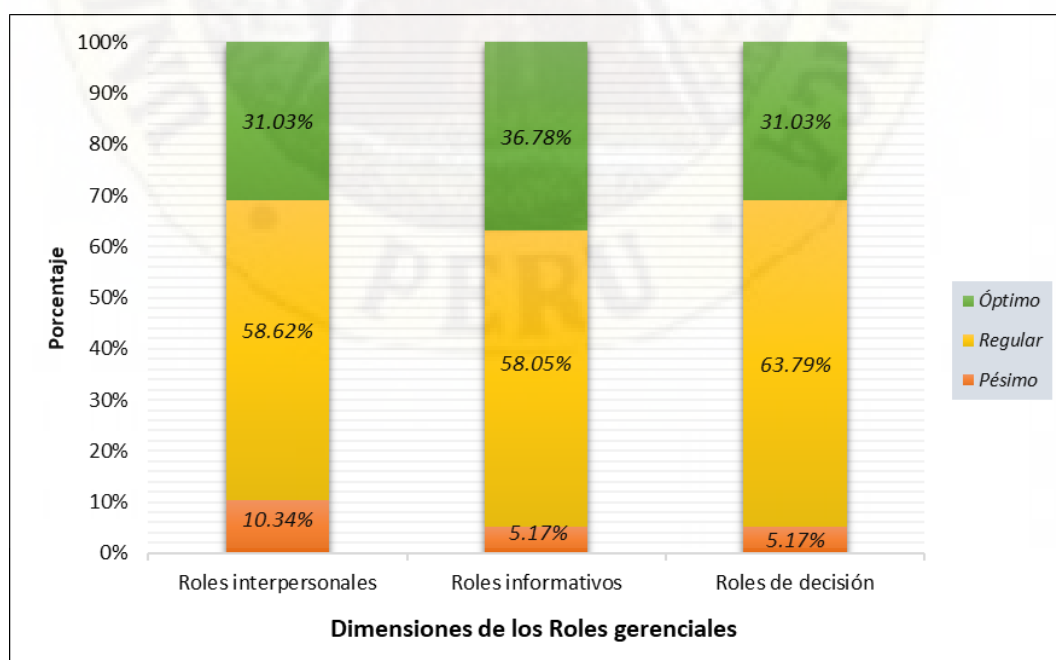
En la tabla 4 se muestran los resultados de la medición de la primera variable de investigación en tres categorías, siendo representada por el 5.17% (9) de los trabajadores administrativos encuestados consideran que los roles gerenciales desempeñados son pésimos, para el 63,79% (111) de trabajadores consideran que se desempeñan de manera regular, y el 31.03% (54) de los encuestados consideran que se vienen desempeñando de manera óptima los roles gerenciales dentro de la institución.

Tabla 5. Dimensiones de la variable Roles gerenciales

Dimensiones de la variable Roles gerenciales	Pésimo		Regular		Óptimo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
[1] Roles interpersonales	18	10.34%	102	58.62%	54	31.03%	174	100
[2] Roles informativos	9	5.17%	101	58.05%	64	36.78%	174	100
[3] Roles de decisión	9	5.17%	111	63.79%	54	31.03%	174	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Figura 8. Diagrama de barras de las dimensiones de los Roles gerenciales



[1] **Roles interpersonales:** Las mediciones encontradas son las siguientes: el 10,34% (18) de los trabajadores consideran que es pésimo los roles interpersonales practicados dentro de la institución, para el 58,62% (102) de personas consideran que estos roles se practican de manera regular, y el 31,03% (54) de personas que participaron en el estudio consideran que es óptimo la práctica de los roles interpersonales en la Universidad.

[2] **Roles informativos:** Las mediciones encontradas son las siguientes: el 5,17% (9) de los trabajadores consideran que es pésimo los roles informativos practicados dentro de la institución, el 58,05% (101) consideran que los roles informativos se realizan de manera regular, y el 36,78% (64) de personas que participaron en el estudio consideran que es óptima la manera en que se practican los roles informativos en la Universidad.

[3] **Roles de decisión:** Las mediciones encontradas son las siguientes: el 5,17% (9) de los trabajadores consideran que es pésimo la práctica de los roles de decisión dentro de la institución, el 63,79% (111) consideran que los roles de decisión se efectúan de manera regular, y el 31,03% (54) de personas que participaron en el estudio consideran que es óptimo la forma que se practican los roles de decisión en la Universidad.

4.1.1.2 Resultados de la variable gestión por resultados

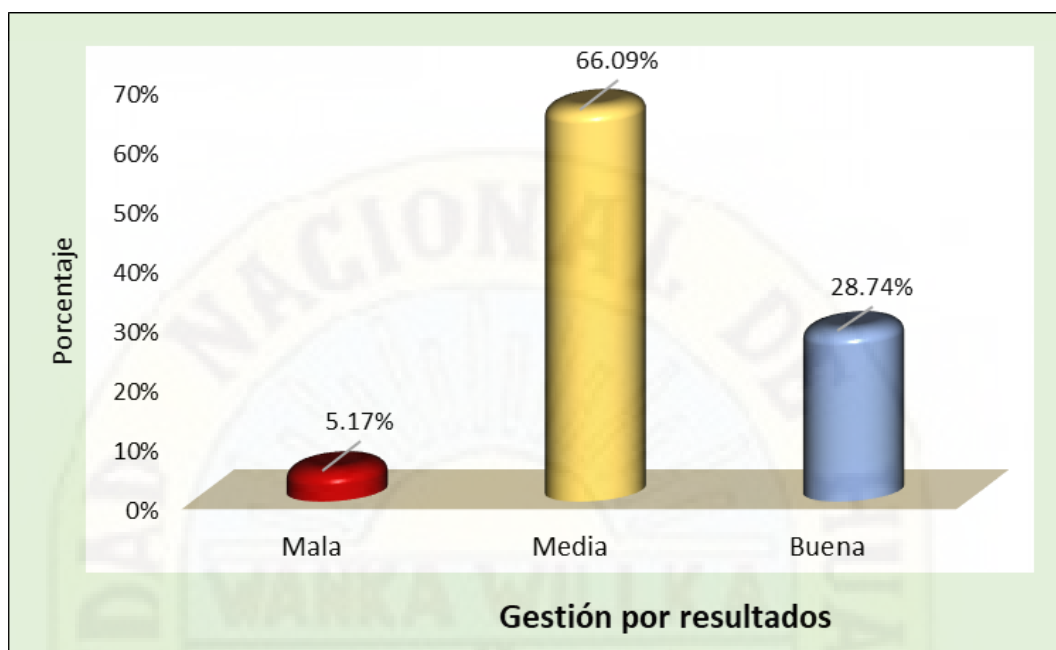
A continuación, se presentan los resultados recabados para la segunda variable, con respecto a su escala de medición que mide a la variable en tres intervalos.

Tabla 6. Resultados de la variable Gestión por resultados

Gestión por resultados	Frecuencia	Porcentaje
Mala	9	5.17%
Media	115	66.09%
Buena	50	28.74%
Total	174	100 %

Fuente: Cuestionario aplicado

Figura 9. Diagrama de barras de la variable Gestión por resultados



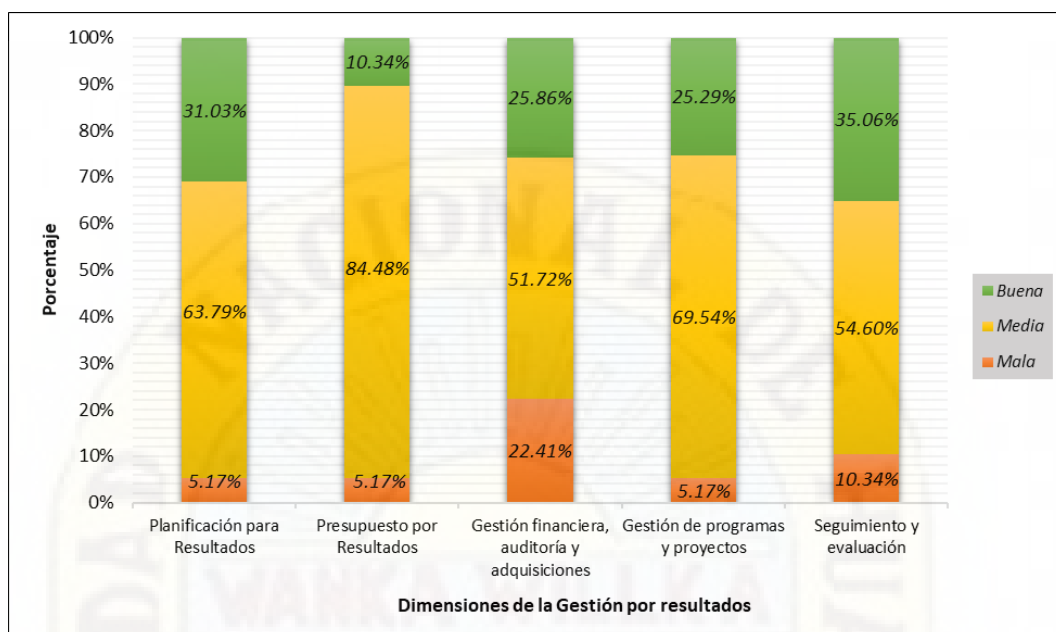
En la tabla 6 los resultados de las percepciones de los encuestados sobre la gestión por resultados se presentan de la siguiente manera; el 5,17% (9) siendo en menor porcentaje de la muestra consideran que es mala la gestión por resultados en la Universidad, el 66,09% (115) tienen una percepción que el nivel de la gestión por resultados es medio, y el 28,74% (50) de los encuestados comparten una percepción de que la gestión por resultados es buena en la Universidad.

Tabla 7. Dimensiones de la variable Gestión por resultados

Dimensiones de la variable Gestión por resultados	Mala		Media		Buena		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
[1] Planificación para Resultados	9	5.17%	111	63.79%	54	31.03%	174	100
[2] Presupuesto por Resultados	9	5.17%	147	84.48%	18	10.34%	174	100
[3] Gestión financiera, auditoría y adquisiciones	39	22.41%	90	51.72%	45	25.86%	174	100
[4] Gestión de programas y proyectos	9	5.17%	121	69.54%	44	25.29%	174	100
[5] Seguimiento y evaluación	18	10.34%	95	54.60%	61	35.06%	174	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Figura 10. Diagrama de barras de las dimensiones de la Gestión por resultados



[1] **Planificación para resultados:** el 5,17% (9) de los trabajadores consideran que es malo el nivel de planificación en la gestión por resultados, el 63,79% (111) consideran que la planificación para resultados es media, y el 31,03% (54) de personas que participaron en el estudio consideran que es buena la planificación para resultados en la Universidad.

[2] **Presupuesto por resultados:** el 5,17% (9) de los trabajadores consideran que es malo el nivel de presupuesto por resultados que se ejecutan en la Universidad, el 84,48% (147) consideran que el presupuesto por resultados es medio, y el 10,34% (18) de personas que participaron en el estudio consideran que es bueno el presupuesto por resultados en la Universidad.

[3] **Gestión financiera, auditoría y adquisiciones:** el 22,41% (39) de los trabajadores consideran que es malo el nivel de gestión financiera, auditoría y adquisiciones en la Universidad, el 51,72% (90) consideran que el nivel es medio, y el 25,86% (45) de personas que participaron en el estudio consideran que es buena la gestión financiera, auditoría y adquisiciones en la Universidad.

[4] **Gestión de programas y proyectos:** el 5,17% (9) de los trabajadores consideran que es malo el nivel de gestión de programas y proyectos en la Universidad, el 69,54% (121) consideran que el avance es medio, y el 25,29% (44) de personas que participaron en el estudio consideran que es buena la gestión de programas y proyectos en la Universidad.

[5] **Seguimiento y evaluación:** el 10,34% (18) de los trabajadores consideran que es malo el nivel de Seguimiento y evaluación que se ejecutan en la Universidad, el 54,60% (95) consideran que es medio, y el 35,06% (61) de personas que participaron en el estudio consideran que es bueno el seguimiento y evaluación en la Universidad.

4.1.2 Estimación de la relación entre variables

Para determinar la relación entre las variables de estudio utilizaremos El coeficiente de correlación de Spearman que es recomendable utilizarlo para evaluar la asociación entre dos variables que tienen categorías ordinales (cualitativos).

La función de la correlación de Spearman es determinar si existe una relación lineal entre dos variables a nivel ordinal y que esta relación no sea debida al azar; es decir, que la relación sea estadísticamente significativa.

Tabla 8. Relación entre las variables de estudio

		Gestión por resultados	
Rho de Spearman	Roles gerenciales	Coeficiente de correlación	,957
		Sig. (bilateral)	,000
		N	174

****.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

El coeficiente de Spearman puede puntuar desde -1.0 hasta +1.0, y se interpreta así: los valores cercanos a +1.0, indican que existe una fuerte asociación entre las clasificaciones, o sea que a medida que aumenta un rango el otro también aumenta; los valores cercanos a -1.0 señalan que hay una fuerte asociación negativa entre las clasificaciones, es decir que, al aumentar un rango, el otro decrece. Cuando el valor es

0.0, no hay correlación (Anderson et al., 1999). Los análisis de correlación sirven para determinar la intensidad en la relación entre dos variables.

La tabla 8 presenta evidencia de una relación lineal estadísticamente significativa, positiva muy fuerte y directamente proporcional, entre los roles gerenciales y la gestión por resultados ($Rho = 0.957$, $p < 0.05$).

4.1.3 Relación categórica de las variables

Tabla 9. Resultados de la relación categórica de las variables Roles gerenciales y Gestión por resultados

Tabla cruzada		Gestión por resultados			Total
		Mala	Medio	Buena	
Roles gerenciales	Pésimo	9	0	0	1
		5.17%	0%	0%	5.17%
	Regular	0	111	0	111
		0%	63.79%	0%	63.79%
	Óptimo	0	4	50	54
		0%	2.30%	28.74%	31.03%
Total		9	115	50	174
		5.17%	66.09%	28.74%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado

En la tabla 9 podemos prestar atención que el 5,17% (9) de personas encuestadas consideran que el nivel de los roles gerenciales es pésimo y la gestión por resultados es mala; para el 63,79% (111) de personas consideran que es regular el nivel de los roles gerenciales y el nivel de la gestión por resultados es media; asimismo existe presencia de que el 2,30%(4) de las personas consideran que el nivel de roles gerenciales es óptimo y el nivel de gestión por resultados es medio; por otro lado otro grupo de personas consideran que el nivel de los roles gerencias es óptimo y la gestión por resultados está en un nivel bueno representado por el 28,74% (50).

4.2. Discusión de resultados

De los resultados presentados se evidencio conforme al objetivo general planteado que fue; determinar la relación que existe entre los roles gerenciales y la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021. Podemos mencionar que, mediante el cómputo del coeficiente de correlación de Spearman, se ha logrado establecer la relación entre las variables de estudio, cuyo valor conseguido fue de $\rho = 0,957$ considerada en su interpretación como una correlación positiva muy fuerte que es la evidencia para el cumplimiento del objetivo general de la investigación.

Estos resultados obtenidos al confrontarlos con las investigaciones realizadas por investigadores como;

Sarabia, K. y Sarabia, Y. (2017), en su trabajo de investigación presenta que, los roles, habilidades y destrezas de los gerentes de las empresas de la ciudad de Ocaña, se desarrollan también se mejoran los roles como recolectar y procesar la información que es de utilidad y visualizan las oportunidades del entorno, habilidades como la capacidad de gestionar los recursos, de anticiparse a las necesidades del cliente y de desarrollar relaciones efectivas con los demás y destrezas como el orden y la calidad, orientación del servicio al cliente y desarrollo de equipo de trabajos lo que les ha ayudado a tener un mejor direccionamiento de la organización.

Por su parte Quispe Yanqui (2017) presenta que los resultados obtenidos después de aplicar al estadístico Rho de Spearman se observa que el valor fue de 0,728 lo cual indica que existe una correlación alta entre ambas variables, por lo tanto, se puede afirmar que existe relación entre las funciones gerenciales y los roles gerenciales según personal administrativo de la UGEL Huaytará -Huancavelica, año 2016. Concluyendo que existe evidencia significativa para afirmar la relación entre las funciones gerenciales y los roles gerenciales según personal administrativo de la UGEL Huaytará-Huancavelica, año 2016.

Por su parte Rios Blas (2018) en su trabajo de investigación presenta los resultados obtenidos donde el p-valor es igual a 0.000, el cual es menor que 0.05, por lo tanto, afirma que los roles gerenciales se relacionan con el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Esta

relación es positiva considerable del 0.766, por lo que queda demostrado que los roles gerenciales influyen muy significativamente sobre el desempeño laboral de los colaboradores; por lo tanto, cuando las autoridades realizan bien sus roles gerenciales los colaboradores van a cumplir con los objetivos trazados por la facultad.

Por su parte la investigación de Moreno Ludeña (2020) en su trabajo desarrollado presenta que existe influencia significativa por parte de los roles gerenciales sobre el desempeño organizacional de los colaboradores, el valor P obtenido es de 0.000 el cual indica un buen nivel de significancia. Precizando que una adecuada aplicación de los roles gerenciales genera una influencia positiva en el desempeño organizacional de la agencia Tacna. Estos estudios concuerdan con nuestra investigación.

4.3. Proceso de prueba de hipótesis

En este apartado la prueba de hipótesis permitirá especificar si se puede aceptar o rechazar una afirmación acerca de una población dependiendo de la evidencia proporcionada por una muestra de datos.

La hipótesis se define como una afirmación transitoria que debe ser sometida a prueba. La inferencia estadística propone un procedimiento para llevar a cabo la prueba de las hipótesis. Propone, primero, enunciarlas formalmente y luego contrastarlas con la evidencia de los datos. Son los datos, entonces, con su conjunto de características, los que dirán si una hipótesis es falsa o verdadera.

Basándose en los datos de la muestra, la prueba determina cuando rechazar la hipótesis nula. Se utiliza un p-valor, para realizar esa determinación. Si el p-valor es menos que el nivel de significación (conocido como α o alfa), entonces se puede rechazar la hipótesis nula.

a) Sistema de hipótesis

➤ Nula (H_0)

No existe relación directa y significativa entre los roles gerenciales y la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021.

$$r = 0$$

➤ **Alternativa (H₁)**

Existe relación directa y significativa entre los roles gerenciales y la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021.

$$r \neq 0$$

b) Nivel de significancia (α)

El nivel de significancia, también denotado como alfa o α , es la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es verdadera. En este estudio, un nivel de significancia de 0.05 indica un riesgo de 5% de concluir que existe una diferencia cuando en realidad no hay ninguna diferencia.

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

c) Estadístico de prueba

Un estadístico de prueba es una variable aleatoria que se calcula a partir de datos de muestra y se utiliza en una prueba de hipótesis. Puede utilizar los estadísticos de prueba para determinar si puede rechazar la hipótesis nula. El estadístico de prueba compara sus datos con lo que se espera bajo la hipótesis nula. El estadístico de prueba se utiliza para calcular el valor p.

Para este estudio se utilizó el estadístico de chi-cuadrada, recomendado para determinar la asociación entre variables categóricas.

$$X^2 = \sum_{i=1}^k \left[\frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} \right]$$

Donde:

O_i: Valor observado

E_i: Valor esperado

d) Cálculo de la estadística

Tabla 10. Pruebas de chi-cuadrado

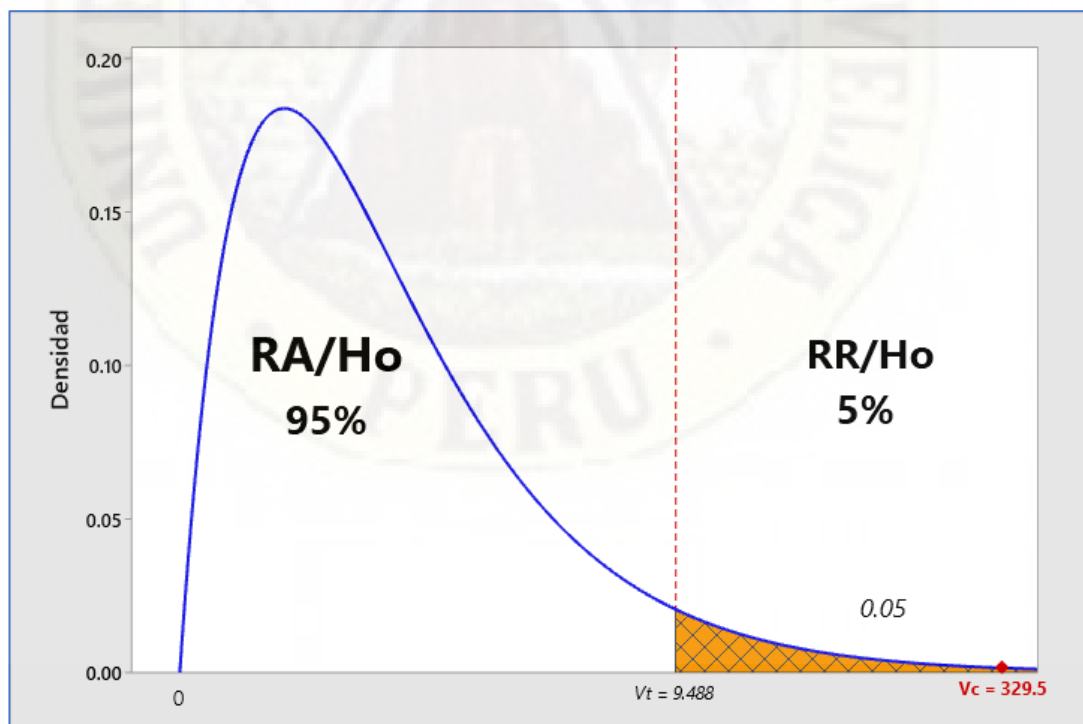
	Valor	df	Significación asintótica
Chi-cuadrado de Pearson	329,507 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	244,747	4	,000
Asociación lineal por lineal	159,897	1	,000
N de casos válidos	174		

a. 3 casillas (33,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,47.

e) Toma de decisión

De acuerdo con el análisis inferencial de prueba de hipótesis general, se observa que el nivel de significancia del Chi-cuadrado de Pearson es 0.000, siendo este valor menor que $\alpha = 0.05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir, en otras palabras, los Roles gerenciales están significativamente relacionadas con la Gestión por resultados en un nivel de confiabilidad del 95%.

Figura 11. Gráfico de distribución de Chi-cuadrada



El valor comprobado lo tabulamos en la figura 11, de la cual podemos deducir que el valor calculado se ubica en la región crítica ($329.5 > 9,48$) por lo que diremos que se ha hallado certeza estadística suficiente para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir: existe relación directa y significativa entre los roles gerenciales y la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021.

4.3.1 Prueba de significancia de las hipótesis específicas

Tabla 11. prueba estadística de las hipótesis específicas

Dimensiones de los Roles gerenciales	Estadísticas de la relación con la Gestión por resultados				
	Rho	V _c	V _{t4}	V _c > V _{t4}	Decisión
Roles interpersonales	-0,009	0,256	9,488	False	Aceptar Ho
Roles informativos	-0,018	1,219	9,488	False	Aceptar Ho
Roles de decisión	0,023	0,892	9,488	False	Aceptar Ho

*V_c: Valor calculado

**V_{t4}: Valor tabla para 4 grados de libertad

a) Verificación de la primera hipótesis específica

➤ Hipótesis nula (H₀):

No existe relación directa y significativa entre los roles interpersonales y la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021.

➤ Hipótesis (H₁):

Existe relación directa y significativa entre los roles interpersonales y la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021.

➤ Decisión:

De la Tabla 11 observamos que el valor calculado de *Rho* es igual a -0,009, catalogado como una relación lineal negativa muy débil, asimismo, tiene asociado un valor calculado de chi-squared (4) = 0,256 y el valor crítico de 9,488 (obtenido de la

tabla de distribución) de tal manera que no se cumple la relación ($V_c > V_t$). Por lo tanto, los datos de nuestro estudio presentan evidencia estadística para proceder a aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

Indicando que no existe relación directa y significativa entre los roles interpersonales y la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021.

b) Verificación de la segunda hipótesis específica

➤ **Hipótesis nula (H_0):**

No existe relación directa y significativa entre los roles informativos y la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021.

➤ **Hipótesis (H_1):**

Existe relación directa y significativa entre los roles informativos y la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021.

➤ **Decisión:**

De la Tabla 11 observamos que el valor calculado de *Rho* es igual a -0,018, catalogado como una relación lineal negativa muy débil, asimismo, tiene asociado un valor calculado de chi-squared (4) = 1,219 y el valor crítico de 9,488 (obtenido de la tabla de distribución) de tal manera que no se cumple la relación ($V_c > V_t$). Por lo tanto, los datos de nuestro estudio presentan evidencia estadística para proceder a aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

Indicando que la relación es negativa y es estadísticamente no significativa y no se debe al azar. Demostrado estadísticamente que no existe relación directa y significativa entre los roles informativos y la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021.

c) Verificación de la tercera hipótesis específica

➤ **Hipótesis nula (H_0):**

No existe relación directa y significativa entre los roles de decisión y la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021.

➤ **Hipótesis (H_1):**

Existe relación directa y significativa entre los roles de decisión y la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021.

➤ **Decisión:**

De la Tabla 11 observamos que el valor calculado de *Rho* es igual a 0,023, catalogado como una relación lineal positiva muy débil, asimismo, tiene asociado un valor calculado de chi-squared (4) = 0,892 y el valor crítico de 9,488 (obtenido de la tabla de distribución) de tal manera que se cumple la relación ($V_c > V_t$). Por lo tanto, los datos de nuestro estudio presentan evidencia estadística para proceder a aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

Indicando que la relación es positiva débil y es estadísticamente no es significativa y no se debe al azar. Se demuestra estadísticamente que no existe relación directa y significativa entre los roles de decisión y la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021.

Conclusiones

- Se ha determinado que existe relación directa y significativa entre los roles gerenciales y la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021, con un nivel de significación del 5% se ha encontrado suficiente evidencia para plantear que las variables del estudio están asociadas directamente con un nivel fuerte. Esto quiere decir que, en la Universidad Nacional de Huancavelica los roles gerenciales están estrechamente vinculadas con la gestión por resultados, según la perspectiva de los trabajadores administrativos involucrados en este estudio.
- Se ha determinado que no existe relación directa y significativa entre los roles interpersonales y la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021, con un nivel de significación del 5% se ha encontrado suficiente evidencia para plantear que las variables del estudio están asociadas negativamente sin significancia estadística. En la Universidad Nacional de Huancavelica, los roles interpersonales que se practican están vinculadas de manera inversa y muy débil con la gestión por resultados según la perspectiva de los trabajadores administrativos involucrados en este estudio.
- Se ha determinado que no existe relación directa y significativa entre los roles informativos y la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021, con un nivel de significación del 5% se ha encontrado suficiente evidencia para confirmar que las variables del estudio están asociadas inversamente con un nivel muy débil sin significancia estadística. En la Universidad Nacional de Huancavelica, los roles informativos que se practican están vinculadas de manera inversa y muy débil con la gestión por resultados según la perspectiva de los trabajadores administrativos involucrados en este estudio.

➤ Se ha determinado que no existe relación directa y significativa entre los roles de decisión y la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021, con un nivel de significación del 5% se ha encontrado suficiente evidencia para confirmar que las variables del estudio están asociadas directamente con un nivel muy débil sin significancia estadística. En la Universidad Nacional de Huancavelica, los roles de decisión que se practican están vinculadas de manera directa y muy débil con la gestión por resultados según la perspectiva de los trabajadores administrativos involucrados en este estudio.



Recomendaciones

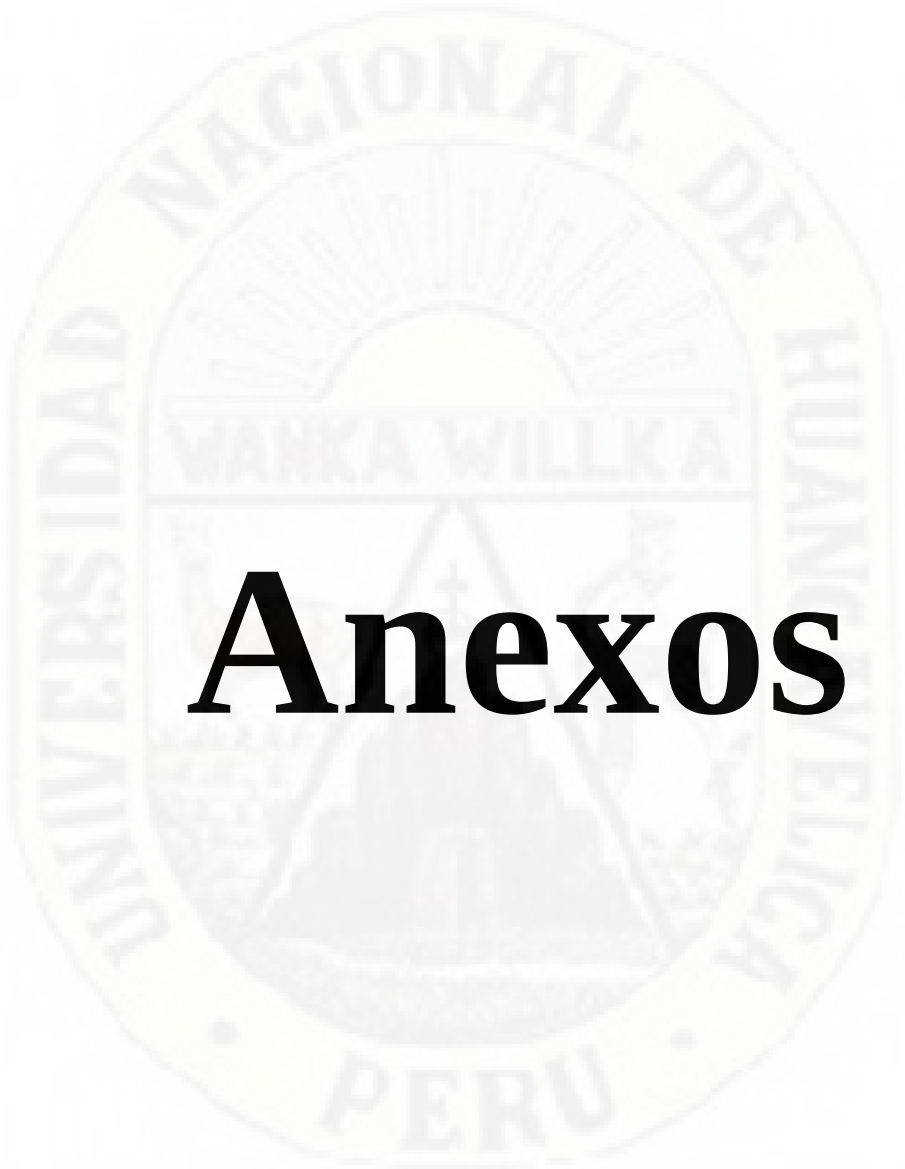
- Los gestores de la Universidad deben procurar ser proactivos, metódicos e identificados con la organización, de esta manera serán percibidos por los demás miembros de la institución.
- Implementar manuales de los procesos, deberes y responsabilidades que tienen el personal administrativo, los cuales deben ser socializados, revisados y evaluados periódicamente, para asegurar su aplicación continua y sobre todo analizar los aspectos débiles que se puedan mejorar al largo del tiempo.
- Implementar un plan anual de desarrollo de capacidades en roles gerenciales, el cual deberá ser para todo el personal administrativo de la institución.

Referencias bibliográficas

- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., & Williams, T. A. (1999). *Estadística para administración y economía*. México: International Thomson Editores.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (Sexta ed.). Caracas: Epistema.
- Baldiviezo, J. M. (2016). *PromonegociosS.net*. Obtenido de PromonegociosS.net: <https://www.promonegocios.net/proyecto/concepto-proyecto.html>
- Balon, A. E. (2015). *Modelo de Gestión por resultados de desarrollo para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial San José de Ancón del Canton Santa Elena*. Santa Elena.
- Bonifaz, C. (2012). *Desarrollo de Habilidades directivas*. Tlalnepantla, México: Red Tercer Milenio S.C
- Cárdenas, N., & Fonseca, R. (2016). *Caracterización del nivel de conocimientos en gestión*. Duitama: Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas.
- Contreras, E. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Pensamiento & Gestión (35), 152-181.
- Franciskovic, J. (2013). *Retos de la gestión pública: presupuesto por resultados y rendición de cuentas*. Elsevier España, S.L., 28-32.
- Griffin, R. (2011). *Administration*. Texas: Cengage Learning.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Colldo, C., & Batista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill.

- Mejía C., Vaca, J., López, L, Herrera, J., Guerrero C., & Masaquiza C. (2018). *Perfil gerencial en los sectores productivos de la provincia de Tungurahua*. Revista Científica Ciencia y tecnología. Miami-Florida: I Congreso Internacional Multidisciplinario de Educación Superior.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. (Harper, & Row, Edits.) New York, Estados Unidos de América: Ilustrada
- Muñoz Razo, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una tesis de investigación de tesis* (Segunda ed.). México: Pearson educación.
- Nicolás, J. R. (2016). *Proyectos, Programas, Portafolios: qué son y qué diferencias hay según PMI -PMBOK*. Obtenido de *Proyectos, Programas, Portafolios: qué son y qué diferencias hay según PMI - PMBOK*: <http://jesusrn.com/diferencias-proyectos-programas-portafolios/>
- Ñaupá Palacios, S. A. (2018). *Administración pública y designación de los funcionarios públicos en cargos de confianza - Inabif 2018*. Lima.
- Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la Provincia de Córdoba*. Tesis doctoral, Córdoba.
- Rios Ramírez, R. R. (2017). *Metodología para la investigación y redacción* (Primera ed.). Málaga: Servicios académicos intercontinentales S.L.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2014). *Administración*. 12. a Edición. México: Editorial Pearson.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de la Administración*. México: Pearson Educación.

- Rodríguez Córdoba, M. (2005). *Comportamiento ético gerencial*. Colombia: Centro de Publicaciones Universidad Nacional de Colombia.
- Sánchez, H., Reyes, C. y Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Sarabia, K y Sarabia, Y. (2017). *Los roles, tipos de decisiones y habilidades gerenciales que tienen los gerentes de las empresas de la ciudad de Ocaña legalmente constituidas*. Tesis para optar el título de Administrador de empresas, Ocaña -Colombia. Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/1783/1/30756.pdf>
- Sánchez Solís, Y. (2020). *Perfil profesional y designación de funcionarios de confianza en el Gobierno Regional de Huancavelica, 2019*. Recuperado de: <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/3313>
- Soria del Castillo, B. (2007). *Diccionario Municipal Peruano*. Lima: INICAM.
- Soto, C. (2013) *El Presupuesto por Resultados y los programas presupuestales*. Editorial Actualidad Gubernamental, N° 62 – diciembre 2013. Recuperado de: http://aempresarial.com/servicios/revista/62_47_ABZCPNVPDVFSEEEACHLQIRBCSLYAIUKVVMVXBJTQMOWESAEEVIQL.pdf



Anexos

Anexo N.º 01 - Matriz de consistencia

“Roles gerenciales y gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021”

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Metodología
General ¿De qué manera los roles gerenciales se relacionan con la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021?	General Determinar la relación que existe entre los roles gerenciales y la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021.	General Existe relación directa y significativa entre los roles gerenciales y la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021.	Roles gerenciales	Roles interpersonales Roles informativos Roles de decisión	Tipo de investigación: Básica Nivel de investigación: Descriptivo - Correlacional
Específicos a) ¿De qué manera los roles interpersonales se relacionan con la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021? b) ¿De qué manera los roles informativos se relacionan con la gestión por resultados del	Específicos a) Determinar la relación que existe entre los roles interpersonales y la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021. b) Determinar la relación que existe entre los roles informativos y la gestión por resultados del personal administrativo en la	Específicas a) Existe relación directa y significativa entre los roles interpersonales y la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021. b) Existe relación directa y significativa entre los roles informativos y la gestión por resultados del personal administrativo en la	Gestión por resultados	Planificación para Resultados Presupuesto por Resultados Gestión financiera, auditoría y adquisiciones Gestión de programas y proyectos	Diseño de investigación: No experimental de corte Transversal Población: 314 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica Muestra: 174 trabajadores administrativos de la

personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021?	Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021.	Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021.	Universidad Nacional de Huancavelica
c) ¿De qué manera los roles de decisión se relacionan con la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021?	c) Determinar la relación que existe entre los roles de decisión y la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021.	c) Existe relación directa y significativa entre los roles de decisión y la gestión por resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2021.	Muestreo: Probabilístico Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
Seguimiento y evaluación			

Anexo N.º 02 - Instrumento de recolección



"Año del Bicentenario del Perú. 200 años de Independencia"

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCATELICA

(Creada por Ley N° 25265)

ESCUELA DE POSGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

UNIDAD DE POSGRADO



Instrumento de recolección de datos

CUESTIONARIO PARA LOS ROLES GERENCIALES

INSTRUCCIONES.

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

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

Roles interpersonales		Categorías				
Nº	Ítem	1	2	3	4	5
01	Se siente conforme con la asignación de tareas y responsabilidades dentro de la institución.					
02	En su centro de labores es aceptado por el personal y funcionarios de la institución.					
03	La descripción de las funciones del personal administrativo a nivel institucional está bien definida.					
04	Se implementan políticas y procedimientos para mejorar los roles gerenciales sobre el personal administrativo.					
05	La estructura organizacional es la adecuada para los roles gerenciales del personal administrativo.					
06	El diseño organizacional permite lograr las metas y objetivos institucionales.					
07	La acción de supervisión a nivel institucional se basa en algún tipo de rol gerencial.					
08	La visión, misión y los objetivos tienen énfasis en los roles gerenciales del personal administrativo.					

Roles informativos		Categorías				
Nº	Ítem	1	2	3	4	5
09	El personal administrativo proporciona información de manera oportuna y confiable.					
10	A nivel institucional se ha implementado tecnologías para una mejor accesibilidad a la información.					
11	El proceso gerencial a través de la estructura organizacional permite proporcionar una mejor información.					
12	La gestión institucional se basa en sistemas de información que faciliten el flujo de la información.					
13	Para la toma de decisiones de los funcionarios, previamente se realiza una planificación adecuada.					
14	En la gestión las políticas, estrategias y demás acciones son coordinadas e informadas.					
15	El uso de las herramientas de gestión favorece en la eficiencia de los funcionarios.					



"Año del Bicentenario del Perú. 200 años de Independencia"

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA

(Creada por Ley N° 25265)

ESCUELA DE POSGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

UNIDAD DE POSGRADO



16	El personal administrativo coordina de manera oportuna las acciones y actividades con los funcionarios.					
----	---	--	--	--	--	--

Roles de decisión		Categorías				
N°	Item	1	2	3	4	5
17	Para el logro de los objetivos institucionales se utilizan todos los recursos disponibles.					
18	A nivel de la institución el personal administrativo se compromete para lograr los objetivos establecidos.					
19	En la gestión de la institución se realiza el trabajo en equipo de parte del personal administrativo.					
20	En cuanto al servicio que se presta los funcionarios son conscientes de buscar siempre la mejora continua.					
21	En la institución se dan políticas de promoción y ascenso por el buen desempeño del personal administrativo.					
22	Los funcionarios de la institución tienen un trato equitativo con el personal administrativo.					
23	Las líneas de mando son conocidas y están definidas para el logro de los objetivos institucionales.					
24	El personal administrativo conoce que la gestión es un proceso que permite planear, organizar, dirigir y controlar las actividades.					

Muchas gracias.



"Año del Bicentenario del Perú. 200 años de Independencia"

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(Creada por Ley N° 25265)

ESCUELA DE POSGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

UNIDAD DE POSGRADO



Instrumento de recolección de datos

CUESTIONARIO PARA LA GESTIÓN POR RESULTADOS

INSTRUCCIONES.

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

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

Planificación para Resultados		Categorías				
N°	Item	1	2	3	4	5
01	¿A nivel institucional se han definido la visión y misión en el marco del plan estratégico?					
02	¿Se identifica indicadores de rendimiento internos que brindan información para mejorar la gestión?					
03	¿Se ha establecido un proceso de reflexión en la que se establecen estrategias y planes?					
04	¿Se comunica las estrategias y planes a los grupos de interés en la medida que puedan afectar?					
05	¿Se hace el seguimiento periódico de la puesta en práctica de las estrategias y planes propuestos?					
06	¿Se tiene mecanismos de alerta para el caso de que surjan alteraciones en el entorno?					
07	¿Se revisa, evalúa y actualiza periódicamente el plan estratégico?					
08	¿Se ha evaluado los resultados alcanzados en cuanto al plan estratégico de la institución?					

Presupuesto por Resultados		Categorías				
N°	Item	1	2	3	4	5
09	¿Los funcionarios son responsables de sus acciones administrativas?					
10	¿La alta dirección imparte formación dentro de la institución?					
11	¿Animan a iniciar cambios y acciones de mejora?					
12	¿Existe la participación en los proyectos de mejora?					



Gestión financiera, auditoría y adquisiciones		Categorías				
N°	Item	1	2	3	4	5
13	¿Se ha identificado los procesos y subprocesos de la gestión para tener un mapa de procesos?					
14	¿Se gestiona los procesos, estableciendo sus equipos de mejora, indicadores, objetivos, etc.?					



"Año del Bicentenario del Perú. 200 años de Independencia"

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA

(Creada por Ley N° 25265)

ESCUELA DE POSGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

UNIDAD DE POSGRADO



15	¿Se ha identificado cuales son los procesos claves partiendo de la planificación y las estrategias?					
16	¿Se introduce y comunica los cambios en los procesos para evaluar los resultados?					

Gestión de programas y proyectos		Categorías				
N°	Item	1	2	3	4	5
17	¿Se desarrolla las competencias y capacidades del personal mediante los planes de formación, trabajo en equipo, etc.?					
18	¿Se ayuda al personal administrativo a conseguir los objetivos que tienen establecidos para mejorar su desempeño?					
19	¿Se pregunta periódicamente la satisfacción del personal administrativo mediante las encuestas, entrevistas o grupos focales?					
20	¿Se estimula al personal administrativo en asumir responsabilidades y tomar decisiones de acuerdo a sus capacidades?					

Seguimiento y evaluación		Categorías				
N°	Item	1	2	3	4	5
21	¿Reconocen los esfuerzos y logros del personal administrativo?					
22	¿Participan en actividades de mejora con sus colaboradores?					
23	¿Los resultados e indicadores están consensuados a nivel de equipos directivos?					
24	¿Se desarrolla adecuados canales de comunicaciones formales e informales en la institución?					

Muchas gracias.

Anexo N.º 03 – Validez del instrumento



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
(Creada por Ley N° 25265)
ESCUELA DE POSGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
UNIDAD DE POSGRADO



FICHA DE VALIDACIÓN Informe de opinión del juicio de expertos

Datos generales:

1. Título de la investigación: "ROLES GERENCIALES Y GESTIÓN POR RESULTADOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA – AÑO 202"
2. Nombre del instrumento motivo de evaluación: Cuestionario para medir los Roles Gerenciales y Gestión por Resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2022.

Aspectos de validación:

Indicadores	Criterios	Muy Deficiente				Deficiente				Regular				Bueno				Muy bueno			
		1	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado											55									
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables													65							
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia															73					
4. Organización	Existe una organización lógica																79				
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																	84			
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación																	82			
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos													66							
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores															73					
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																77				
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																75				

Promedio de valoración 72.9

Opinión de aplicabilidad:	a) Muy deficiente [1 - 20]	b) Deficiente [21 - 40]	c) Regular [41 - 60]	d) Buena [61 - 80]	e) Muy buena [81 - 100]
---------------------------	-------------------------------	----------------------------	-------------------------	-----------------------	----------------------------

Observaciones:

Nombres y Apellidos:	Hector Sedano Quispe	DNI N°:	70416813
Dirección domiciliar:	Mc. Santa Rosa S/n	Celular:	967668759
Título Profesional:	Contador Público		
Grado Académico:	Maestro Gestión Pública		
Mención:	Gestión Pública		

Lugar y fecha: Huancavelica 17-03-22

Firma



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(Creada por Ley N° 25265)

ESCUELA DE POSGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

UNIDAD DE POSGRADO



FICHA DE VALIDACIÓN

Informe de opinión del juicio de expertos

Datos generales:

1. Título de la investigación: "ROLES GERENCIALES Y GESTIÓN POR RESULTADOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA – AÑO 202"
2. Nombre del instrumento motivo de evaluación: Cuestionario para medir los Roles Gerenciales y Gestión por Resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2022.

Aspectos de validación:

Indicadores	Criterios	Muy Deficiente				Deficiente				Regular				Bueno				Muy bueno			
		1	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																				
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia																				
4. Organización	Existe una organización lógica																				
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																				
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación																				
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos																				
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores																				
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																				
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																				

Promedio de valoración

7.9

Opinión de aplicabilidad:	a) Muy deficiente	b) Deficiente	c) Regular	d) Buena	e) Muy buena
	[1 - 20]	[21 - 40]	[41 - 60]	[61 - 80]	[81 - 100]

Observaciones: NINGUNA

Nombres y Apellidos:	ERICK ZENON GUTIERREZ QUISPE	DNI N°:	47377193
Dirección domiciliaria:	JR. FRANCISCO DE ANGULO N° 1761 - SANTA ANA - HUCA	Celular:	978292068
Título Profesional:	CONTADOR PÚBLICO		
Grado Académico:	MAESTRO EN CIENCIAS EMPRESARIALES		
Mención:	GESTIÓN PÚBLICA		

Lugar y fecha: Huancavelica, 15.03.2022

Firma



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(Creada por Ley N° 25265)

ESCUELA DE POSGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

UNIDAD DE POSGRADO



FICHA DE VALIDACIÓN

Informe de opinión del juicio de expertos

Datos generales:

1. Título de la investigación: "ROLES GERENCIALES Y GESTIÓN POR RESULTADOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA – AÑO 202"
2. Nombre del instrumento motivo de evaluación: Cuestionario para medir los Roles Gerenciales y Gestión por Resultados del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica – año 2022.

Aspectos de validación:

Indicadores	Criterios	Muy Deficiente				Deficiente				Regular				Bueno				Muy bueno			
		1	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado													63							
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables														69						
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia														67						
4. Organización	Existe una organización lógica																78				
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad															74					
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación															73					
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos													64							
8. Coherencia	Entre los Indices, indicadores																80				
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnostico															74					
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																77				

Promedio de valoración

71.1

Opinión de aplicabilidad:	a) Muy deficiente [1 - 20]	b) Deficiente [21 - 40]	c) Regular [41 - 60]	d) Buena [61 - 80]	e) Muy buena [81 - 100]
				☒	

Observaciones: Ninguna

Nombres y Apellidos:	Víctor Marcelino LOPEZ LINO	DNI N°:	20053212
Dirección domiciliar:	Av. Universidad 120 Huancavelica	Celular:	954627777
Título Profesional:	Lic. Administración		
Grado Académico:	Magister		
Mención:	Gestión Pública		

Lugar y fecha: Huancavelica 17/03/22

Firma