# UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA

**(Creada por Ley N° 25265)**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

# TESIS

## LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EL DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACORIA AÑO 2015

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

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

**PRESENTADO POR:**

**BACHILLER JAVIER EDER ATAUCUSI CONTRERAS**

**HUANCAVELICA – 2016**

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

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 19 DÍAS DEL MES DE OCTUBRE DEL AÑO 2017, A HORAS 10:00 a.m., SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Dr. Abad Antonio Surichaqui Mateo

SECRETARIO: Dr. Wilfredo Fernando Yupanqui Villanueva

VOCAL: Lic. Adm. Daniel Quispe Vidalón

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 0648-2017-FCE-R-UNH.; DEL, INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO:

"LA GESTION ESTRATEGICA Y EL DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACORIA AÑO 2015"

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

BACHILLER (S): ATAUCUSI CONTRERAS JAVIER EDER

A FIN DE PROCEDER CON LA SUSTENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO ANTES CITADO.

FINALIZADO LA SUSTENTACIÓN Y EVALUACIÓN; SE INVITA AL PÚBLICO PRESENTE Y AL SUSTENTANTE ABANDONAR EL RECINTO; Y LUEGO DE UNA AMPLIA DELIBERACIÓN POR PARTE DEL JURADO, SE LLEGÓ AL SIGUIENTE RESULTADO:

BACHILLER: ATAUCUSI CONTRERAS JAVIER EDER

| | |
|---|---|
| PRESIDENTE: | Aprobado |
| SECRETARIO: | Aprobado |
| VOCAL: | Aprobado |
| RESULTADO FINAL: | Aprobado por Unanimidad. |

BACHILLER: .....

| | |
|---|---|
| PRESIDENTE: | |
| SECRETARIO: | |
| VOCAL: | |
| RESULTADO FINAL: | |

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
SECRETARIA GENERAL
43

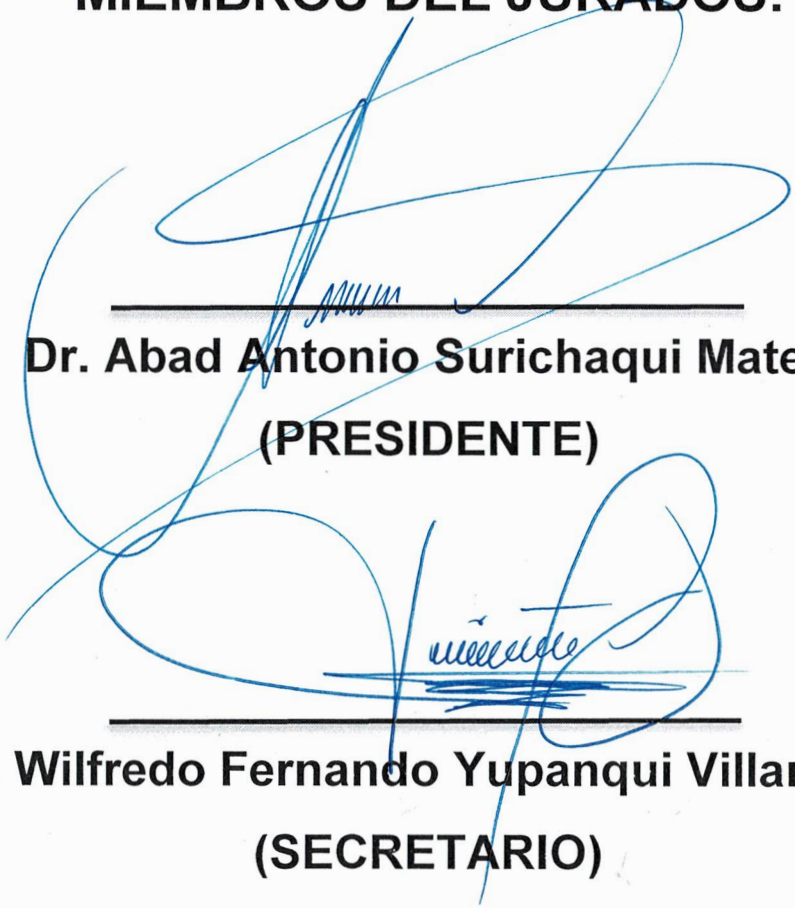
# ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS.

A los 19. días del mes de octubre del año 2017. en el ambiente del aula magna de la facultad de ciencias empresariales se reunieron los miembros del jurado evaluador segun la resolución de fecha y hora. N° 0805-2017-FCE-R-UNH. para la sustentacion de la. Tesis. titulada. "LA GESTION ESTRATEGICA. Y. EL DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL. DE ACORIA. AÑO 2015" presentado por el bachiller en ciencias empresariales. ATAUCUSI CONTRERAS JAVIER EDER para el día Jueves. 19 de octubre. del 2017 a horas 10:00 am. Cuyo. Jurado evaluador. conformado segun resolucion N° 0648-2017 FCE-R-UNH. de fecha. 17 de Agosto del 2017. conformado de la siguiente manera. Dr. Abad. Antonio Surichaqui Mateo. (Presidente) Dr. Wilfredo Fernando. Yapanqui Villanueva. (Secretario) Lic. Adm. Daniel Quispe Vidalon (Vocal). A fin de dar. inicio con la sustentacion se dio inicio con la lectura de las. resoluciones q' ameritan la presente sustentación acto. seguido. se dio las recomendaciones al sustentante. dandole. el tiempo establecido segun normativa para la sustentación. Una vez culminado la sustentasio se procedio con la pase de preguntas. por parte de los miembros del jurado evaluador, culminado este acto se invita al sustentante. y al publico en general abandonar el recinto. an fin q' el jurado pueda deliberar. Luego de una amplia deliberacion por parte del jurado. se llego como conclusion al. siguiente. resultado. APROBADO POR UNANIMIDAD. Sin mas puntos q' tratar. se levanta la sustentación siendo las. 11:45 minutos del mismo dia. firmando los presentes en señal de conformidad.

PRESIDENTE SECRETARIO VOCAL.

41316398

## MIEMBROS DEL JURADOS:



**Dr. Abad Antonio Surichaqui Mateo**

**(PRESIDENTE)**

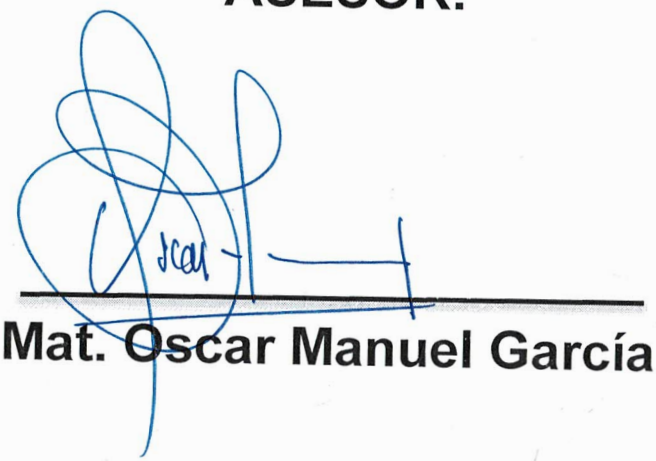
**Dr. Wilfredo Fernando Yupanqui Villanueva**

**(SECRETARIO)**

**Lic. Adm. Daniel Quispe Vidalon**

**(VOCAL)**

**ASESOR:**



**Lic. Mat. Oscar Manuel García Cajo**

*Con mucho cariño principalmente a mis padres, que me dieron la vida*
*y han estado conmigo en todo momento.*
*Gracias por todo padres por darme una carrera para mi futuro*
*y por creer en mí.*
*Por todo esto les agradezco de corazón el que estén conmigo siempre.*

## AGRADECIMIENTO

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

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

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

**ÍNDICE**

**Pág.**

PORTADA
ÍNDICE
RESUMEN
INTRODUCCIÓN

**CAPÍTULO I: PROBLEMA**

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ..... 12
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA ..... 15
1.3. OBJETIVO: General y Específicos ..... 15
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN ..... 16

**CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

2.1. ANTECEDENTES ..... 17
2.1.1. A Nivel Internacional ..... 17
2.1.2. A Nivel Local ..... 19
2.2. BASES TEÓRICAS ..... 20
2.2.1. La Gestión Estratégica ..... 20
2.2.1.1. Evolución y Conceptualización ..... 20
2.2.1.2. Etapas o Fases de la Dirección Estratégica ..... 26
2.2.1.3. Administración Estratégica ..... 28
2.2.1.4. Planeación Estratégica ..... 29
2.2.1.5. De la Planeación Estratégica a la Dirección Estratégica ..... 32
2.2.1.6. Concepto de Estrategia ..... 35
2.2.1.7. El Diagnóstico Estratégico ..... 36
2.2.1.8. La Integración Estratégica ..... 38
2.2.1.9. Estrategia y Actitud Estratégica ..... 42

Pág.

2.2.2. Gestión del Potencial Humano ..... 48
2.2.2.1. Generalidades de la Función de Personal ..... 50
2.2.2.2. Evolución de la Gestión del Potencial Humano ..... 55
2.2.2.3. Tendencias Actuales de la Gestión del Potencial Humano ..... 59
2.2.2.4. Perspectivas de Desarrollo de la Gestión del Potencial Humano ..... 66
2.2.2.5. Gestión Participativa y Estratégica de los Talentos Humanos ..... 70
2.2.2.6. Empresa, Organización y Talentos Humanos ..... 72
2.2.2.7. Filosofía del Talento Humano ..... 75
2.2.2.8. Teorías Motivacionales ..... 78
2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS ..... 85
2.3.1. Hipótesis General ..... 85
2.3.2. Hipótesis Específicas ..... 85
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS ..... 85
2.5. VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO ..... 88
2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES ..... 89

**CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO ..... 90
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN ..... 90
3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN ..... 91
3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN ..... 91
3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN ..... 92
3.6. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO ..... 92
3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS ..... 93
3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS ..... 93
3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS ..... 93

Pág.

**CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

4.1. RESULTADOS DE ESTADÍSTICAS E INTERPRETACIÓN DE DATOS ..... 95

4.1.1. Resultados de la Gestión Estratégica ..... 96

4.1.2. Resultados del Desarrollo del Potencial Humano ..... 101

4.1.3. Resultados de la Relación de la Gestión Estratégica y el Desarrollo del Potencial Humano ..... 105

4.1.4. Relación entre la Gestión Estratégica y el Desarrollo del Potencial Humano ..... 107

4.1.5. Relación entre la Dimensión Ambiente y el Desarrollo del Potencial Humano ..... 107

4.1.6. Relación entre la Dimensión Estructura y el Desarrollo del Potencial Humano ..... 107

4.1.7. Relación entre la Dimensión Procesos y el Desarrollo del Potencial Humano ..... 108

4.1.8. Relación entre la Dimensión Estratégica y el Desarrollo del Potencial Humano ..... 108

4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ..... 109

4.2.1. Contrastación de Hipótesis General ..... 109

4.2.2. Contrastación de Hipótesis Específico 01 ..... 110

4.2.3. Contrastación de Hipótesis Específico 02 ..... 111

4.2.4. Contrastación de Hipótesis Específico 03 ..... 112

4.2.5. Contrastación de Hipótesis Específico 04 ..... 113

4.3. DISCUSIÓN ..... 114

**CONCLUSIONES**

**RECOMENDACIONES**

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**ANEXOS**

# RESUMEN

La gestión estratégica es un desafío debido a que va mucho más allá de impartir órdenes a los miembros de la organización. La dirección estratégica de una organización depende de una serie de consideraciones; entre ellas están el análisis de dos entornos (interno y externo) de la organización, el establecimiento de directrices organizacionales (metas y objetivos), la formulación de la estrategia (empresarial, unidad de negocio, funcional), la implementación de la estrategia y el control estratégico.

En la investigación se planteó como objetivo determinar la relación de la gestión estratégica y el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria al año 2015; el estudio se desarrolló con las características de una investigación de tipo aplicada, a un nivel descriptivo correlativo y con un diseño no experimental de corte transeccional; asimismo, se utilizó el método científico como método general y específicos como el inductivo, deductivo, descriptivo y el correlacional.

Para la recolección de información se basó en la aplicación de una encuesta con un cuestionario de preguntas, con el cual se determinó conocer la relación entre la gestión estratégica y el desarrollo del potencial humano; la cual tiene una escala de valoración de nunca, casi nunca, a veces, casis siempre y siempre, dirigido al personal administrativo de la institución. La población y muestra lo constituyeron 77 personas entre funcionarios y personal administrativo de la municipalidad. La interpretación de los resultados se realizó mediante la distribución de frecuencias y porcentajes, aplicando un tratamiento estadístico inferencial de la r de Pearson, cuyo análisis arrojó como conclusión que si existe una relación positiva media entre la gestión estratégica y el desarrollo del potencial humano; así como también una relación positiva media entre las dimensiones de la gestión estratégica y el desarrollo del potencial humano; por lo que se hace necesario tomar en cuenta el análisis y evaluación de las variables en estudio para mejorar la gestión en la institución edil.

Los resultados obtenidos están acorde con los obtenidos por Lucero y Ordoñez (2010), en el sentido que en las organizaciones deben ofrecer mejores servicios a sus usuarios para una administración eficiente y moderna con un personal calificado.



Palabras clave: Gestión estratégica, potencial humano, estrategia, procesos.

## INTRODUCCIÓN

Desde los tiempos de Fayol, la administración se define como el proceso de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. De acuerdo con Fernández y Berton (2005), la lista puede variar de autor a autor, pero de forma general, estos procesos inspiran a miles de escritores en esta área. Todavía existen autores que afirman que otra división clásica en el estudio de la administración es concebirla a partir de sus áreas funcionales, como el Marketing, las Operaciones, las Personas y las Finanzas.

Olivera (2007) afirma que los beneficios que la administración estratégica puede proporcionar a las organizaciones (cuando ésta es adecuadamente desarrollada e implementada) son los más diversos y amplios posible, tales como: a) Modelos de gestión cada vez más simples, flexibles y sustentables; b) Identificación facilitada de las capacidades (e incapacidades) de los profesionales de las empresas, como consolidación del nuevo perfil de los ejecutivos; c) Consolidación de la postura de actuación empresarial dirigida a las necesidades y expectativas (actuales y futuras) del mercado; d) Mejora de los niveles de motivación, compromiso, productividad y calidad en las empresas; e) Incremento en la amplitud de actuación y en los resultados de las organizaciones.

De acuerdo con Wright, Kroll y Parnell (2000), los empleados, los supervisores y la gerencia media deben estar familiarizados con la administración estratégica. Una apreciación de la estrategia de su organización los ayuda a mantener las actividades de trabajo más próximas de la administración de la organización, aumentando de este modo el desempeño en el trabajo y las oportunidades de promoción y volviéndolas más eficaces. Como se analiza a continuación, la Gestión Estratégica es un proceso continuo e interactivo empleado en el mantenimiento de la organización como un todo integrado con su ambiente; involucra el análisis de los entornos interno y externo de la organización, el establecimiento de las directrices organizacionales (metas y objetivos), la formulación de la estrategia (empresarial, unidad de negocios, funcional), la implementación de la estrategia y el control estratégico.

Es por ello, que la investigación se orienta a demostrar que una gestión adecuada del talento de las personas, basada en la valoración individual y colectiva, a partir de la aplicación de estrategias motivacionales acordes a sus necesidades, será significativa en el desarrollo del potencial humano de la Municipalidad Distrital de Acoria.

Para ello la investigación se estructuro de la siguiente manera:

Capítulo Primero**.** Planteamiento del problema, en la cual se diagnosticó, analizó y determinó la relación de la gestión estratégica y el desarrollo del potencial humano del personal en la Municipalidad Distrital de Acoria al año 2015.

Capítulo Segundo**.** Comprende el marco teórico, la que es considerada parte sustantiva de la investigación, a través de ello se ha realizado los fundamentos teórico – científico del estudio, tratando de encontrar paradigmas que permiten explicar la relación de la gestión estratégica y el desarrollo del potencial humano de la municipalidad.

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

Capítulo Cuarto**.** Resultados obtenidos, mediante los resultados se debe de proponer procedimientos, acciones y estrategias para lograr una mejor y eficiente gestión institucional en bien de la población del distrito de Acoria.

Finalmente, se llega a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

**EL AUTOR.**

# CAPÍTULO I

# PROBLEMA

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis del contexto.

Las investigaciones han revelado que las organizaciones que participan en administración estratégica generalmente superan en rendimiento a las que no lo hacen. El logro de una correspondencia apropiada, o "concordancia", entre el *ambiente de una organización y su estrategia, estructura y procesos* tiene efectos positivos en el rendimiento de la organización.

En el contexto internacional, estudios sobre el efecto de la desregulación en las industrias ferroviaria y camionera de Estados Unidos descubrieron que las organizaciones que modificaron sus estrategias y estructuras a medida que el ambiente cambiaba superaron en rendimiento a las organizaciones que no realizaron estos cambios.

En 2003, la Encuesta Anual de Herramientas de Administración, de Bain & Company, que se aplicó a ejecutivos de alto nivel de 708 empresas de cinco continentes reveló que las herramientas de administración más populares eran la planeación estratégica (utilizada por 89% de las empresas) y el desarrollo de las declaraciones de la misión y visión (aplicado por 84% de ellas), que son partes esenciales de la administración estratégica.

La investigación sobre las prácticas de planificación de las empresas de la industria petrolera concluye que el valor real de la planificación estratégica moderna reside más en el *pensamiento estratégico* y el *aprendizaje organizacional,* que forman parte de un proceso de planificación orientado hacia el futuro, que en cualquier plan estratégico escrito resultante.

Y En particular, las pequeñas empresas planifican de manera informal e irregular. No obstante, estudios de empresas pequeñas y medianas revelan que cuanto mayor sea el nivel de intensidad de la planificación, medido por la presencia de un plan estratégico formal, mayor será el nivel de rendimiento financiero, sobre todo cuando éste se mide en relación con el aumento de las ventas.

La planificación de la estrategia de grandes corporaciones con múltiples divisiones es compleja y requiere mucho tiempo. Una empresa grande necesita con frecuencia un poco más de un año para pasar de la evaluación de situaciones a un acuerdo final de decisiones. Por ejemplo, los planes estratégicos en la industria petrolera global tienden a cubrir de cuatro a cinco años. El horizonte de planificación de la exploración petrolera es todavía mayor, esto es, hasta de 15 años.

Debido al número relativamente grande de personas que son afectadas por las decisiones estratégicas de las grandes empresas, se requiere un sistema formal más complejo para tener la seguridad de que la planificación estratégica conduce a un rendimiento exitoso.

De otro modo, la administración de alto nivel queda aislada de los desarrollos de las unidades de negocios y los administradores de niveles inferiores pierden la visión de la misión y los objetivos corporativos.

Una encuesta aplicada en casi 50 corporaciones de diversos países e industrias descubrió que los tres beneficios de la administración estratégica mejor calificados fueron:

- Un sentido más claro de la visión estratégica de la organización.
- Un enfoque más definido de lo que es importante estratégicamente.
- Una mejor comprensión de un ambiente rápidamente cambiante.

Sin embargo, para ser eficaz la administración estratégica no siempre necesita conformar un proceso formal, sino que puede empezar con algunas preguntas sencillas:

- ¿Dónde se encuentra la organización ahora? (¡No dónde esperamos que esté).
- Si no se realizan cambios, ¿dónde estará en un año?, ¿en dos años?, ¿en 5 años?, ¿en 10 años? ¿Son aceptables las respuestas?
- Si las respuestas no son aceptables, ¿qué acciones específicas debe llevar a cabo la administración? ¿Cuáles son los riesgos y las recompensas involucradas?

La Municipalidad distrital de Acoria es una entidad pública en la que se hace necesario la iniciativa de lograr los objetivos institucionales, para los cuales se requiere que sus empleados estén capacitados y preparados, ya que sin la participación e involucramiento del personal de acuerdo a su estructura, procesos y estrategia no se podrá lograr los objetivos propuestos. En la institución se puede apreciar cierta deficiencia o desconocimiento respecto a la administración estratégica y su repercusión en cuanto al aprovechamiento de las potencialidades del personal que labora en esta entidad pública, así como en el proceso de la toma de decisiones de quienes tienen el compromiso de dirigir esta institución, ya que una buena decisión ayudará a lograr mejores resultados a nivel institucional.

A partir de aquí surge formular el problema de investigación:

## 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

### 1.2.1. Problema General

¿De qué manera se relaciona la gestión estratégica y el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria al año 2015?

### 1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cómo se relaciona la gestión estratégica en su dimensión ambiente con el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria?
- ¿Cómo se relaciona la gestión estratégica en su dimensión estructura con el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria?
- ¿Cómo se relaciona la gestión estratégica en su dimensión procesos con el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria?
- ¿Cómo se relaciona la gestión estratégica en su dimensión estrategia con el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria?

## 1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

### 1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación de la gestión estratégica y el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria al año 2015.

### 1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer la relación de la gestión estratégica en su dimensión ambiente con el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria.

- Conocer la relación de la gestión estratégica en su dimensión estructura con el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria.
- Conocer la relación de la gestión estratégica en su dimensión procesos con el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria.
- Conocer la relación de la gestión estratégica en su dimensión estrategia con el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria.

## 1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La principal justificación para realizar la investigación radica en la necesidad de conocer si el proceso de la administración estratégica se aplica en la gestión del talento humano que pueda permitir alcanzar la eficiencia en la gestión respecto al personal directivo y administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria.

En lo que respecta al valor teórico, la justificación principal se refiere a la inquietud que surge por parte del investigador en profundizar los enfoques teóricos que tratan el problema de estudio, a partir de los cuales se espera encontrar nuevas explicaciones que permitan complementar el conocimiento previo.

En lo metodológico, se toma en cuenta el uso de metodologías y técnicas específicas que servirán de aporte para esta investigación, así como para otros temas similares al planteado en este caso.

En cuanto a la relevancia práctica la principal justificación para realizar esta investigación se manifiesta en el interés de aportar sus conocimientos y experiencias dentro de esta investigación.

# CAPÍTULO II
# MARCO TEÓRICO

## 2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

Para la investigación es necesario revisar estudios anteriores relacionados o vinculados con el tema, a fin de buscar algún aporte al mismo, a continuación se mencionan los más relevantes:

### 2.1.1. A Nivel Internacional:

a. Aguilar Luna, M. (2010) en la investigación titulada *"Gestión Estratégica para el Mejoramiento Continuo de los Pliegos Presupuestarios del Sector Público";* para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad de San Martín de Porres.

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

b. Grados Marcos, M. (2010) en su investigación *"Gestión Estratégica para la Eficacia de los Programas Sociales de Apoyo Alimentario"*; para optar el Grado de Maestro en Administración en la Universidad Nacional Federico Villarreal. La autora realiza un diagnóstico de los recursos humanos, materiales y financieros de los programas sociales del gobierno y sobre esa base propone un plan de gestión estratégica que permita el cumplimiento de las acciones temporales y permanentes, los objetivos estratégicos y la misión de los programas, buscando siempre beneficiar a la población de menores ingresos a nivel de nuestro país.

c. Victoriano Castillo, J. (2008) en la investigación titulada *"Reingeniería y Gestión Municipal";* de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, concluyo lo siguiente: La reingeniería en los gobiernos locales permite optimizar la prestación de los servicios municipales en beneficio de los ciudadanos, racionalizando procesos integrando las diferentes áreas funcionales a través de los sistemas de información gerencial, estableciendo canales de comunicación con los vecinos. El modelo de gestión municipal democrático, propone un cambio en la dinámica gobierno – gobernado, desde un sistema tradicional de democracia representativa, hacia una democracia participativa que implica negociación, convergencia y cooperación de intereses y confrontación de los mismos.

d. *Chapilliquén Caponan, J.C.A. (2008). Tesis: "Planeamiento estratégico para una administración efectiva de las empresas industriales";* presentada en la Universidad San Martín de Porres para obtener el Grado de Maestro en Administración. En este trabajo el autor resalta que la formulación de las acciones, objetivos, misión y visión son elementos relevantes de un plan estratégico y que dichos elementos son facilitadores para alcanzar una administración efectiva, entendiéndose como tal al logro efectivo, real de los objetivos de las empresas industriales.

e. *Canales, E. (2008) Tesis: "Gestión Estratégica del Gobierno Local para el Desarrollo Sustentable: Caso Lunahuana (2003-2006)"***.** Para optar el grado de Magíster en Ciencias Administrativas en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El trabajo como producto de la experiencia, investigación y convicción sobre la aplicación de la gestión estratégica en los gobiernos locales, el cual permite lograr el desarrollo integral y sustentable. Los elementos de competitividad regional y coherencia interna, como aportes de la presente investigación, permiten al ser incorporados a la gestión estratégica potenciar los resultados esperados. Para la validación de lo referido se llevó a cabo el presente estudio realizado en el distrito de Lunahuaná analizándose la gestión en los años 2003-2006.

### 2.1.2. A Nivel Local:

a. *LUCERO, H. y ORDOÑEZ, G. (2010), en su tesis titulado, "Gestión del Talento Humano y los Estímulos Organizacionales en Caritas Diocesana de Huancavelica;* concluye que*:* al analizar los factores que condicionan la gestión del talento humano en Caritas Diocesana de Huancavelica, si existía una relación directa y significativa entre la gestión del talento humano y los estímulos organizacionales, generada por el servicio que se ofrecía en esta institución. Así mismo se tuvo como propósito identificar la jerarquía y orden de prioridades de los estímulos en los trabajadores que se caracterizan por una alta formación académica (casi el 90% tenían estudios superiores a nivel universitario y no universitario). Para ello se formuló una encuesta *ad hoc* orientada por la teoría de los estímulos organizacionales de Maslow. Sin embargo, aunque en el personal coexistan trabajadores de segmentos socioeconómicos A, B, y C; no obstante, el problema de investigación continúa siendo, la necesidad de investigar el orden piramidal del sistema de estímulos en los trabajadores de la mencionado institución.

b. *LUCHINI, J. QUISPE, H. (2009), en su investigación: "Reingeniería de Procesos en la Administración Local para mejorar la Calidad del Servicio Caso: Municipalidad Provincial de Pasco"*; concluye que, la decisión política de poner en marcha el proceso de transformación más profunda de la administración del municipio tomada por la gestión municipal, el cual permitirá afrontar nuevos desafíos a finales del presente año, transformándolo en un municipio moderno y eficiente y un ejemplo para otras ciudades de la región; con un esquema típico del proceso de modernización de la municipalidad, basado en la reingeniería de procesos, permitiendo desarrollar un sistema de información urbana para la toma de decisiones, soportado por tecnología GIS, Global Information Systems y una red de intranet municipal; una red provincial y redes locales de comunicaciones de voz y datos; una transformación de la cultura organizacional de los empleados municipales y mejorar el servicio al ciudadano con un trabajo de calidad y mejora continua, para medir la eficiencia de los centros municipales de distrito. Así mismo, reingeniería en la gestión de los gobiernos locales permitirá optimizar la prestación de los servicios municipales en beneficio de los ciudadanos, racionalizando procesos, integrando las diferentes áreas funcionales a través de los Sistemas de Información Gerencial, estableciendo canales de comunicación directa con los vecinos.

## 2.2. BASES TEÓRICAS

### 2.2.1. La Gestión Estratégica

#### 2.2.1.1 Evolución y Conceptualización

Se señala que fue Igor Ansoff iniciador de esta materia quien ha mediado de los años 70, planteara el término de "Strategic Management" (Dirección Estratégica), y que a partir de la dinámica de los acontecimientos que tienen lugar a fines de los años 70 y en los 80enlaeconomíamundial,y en la economía de EE.UU., como centro de la expansión de la posguerra, aceptaron y enriquecieron otros autores como Andrews y Porter

entre los más destacados. Así, como sistema de dirección que permitía hacer frente a las nuevas condiciones de cambios estructurales, fue acogido y desarrollado dentro de la teoría de la administración en las universidades de EE.UU. y de los países con mayor desarrollo de Europa, y adoptado como un enfoque innovador de la dirección en la práctica empresarial.

En las consideraciones que centran su atención en la aparición de la Dirección Estratégica como un enfoque de management, el cual tiene como antecedente a la Planificación Estratégica, se señala a la primera como un proceso que pretende abarcar la totalidad del problema estratégico, de tal manera que supera las deficiencias de la segunda, en específico al recoger un análisis del entorno en el que no sólo se somete a la consideración a las variables económicas y tecnológicas, sino también aquellas relacionadas con el entorno sociopolítico; se destaca, como la Dirección Estratégica incorpora los cambios estructurales que son necesarios al interior de la empresa como resultado de su interacción con las exigencias del entorno, superando así la tendencia inmovilista al concebir el análisis interno de la organización presente en la Planificación Estratégica; y además, a la atención que se le concede en la Dirección Estratégica, a la ejecución de la estrategia formulada, así como a los elementos que condicionan tanto la formulación como la realización y control de la misma.

La Dirección Estratégica aparece así con el fin de superar las deficiencias de la Planificación Estratégica y de proveer a la empresa de un enfoque de dirección, que le permitiera formular los propósitos y objetivos a partir de una evaluación profunda de todos los factores externos e internos que los condicionan, y lograr su cumplimiento a través de una ampliación de la planificación, que incorpora un conjunto bien definido de planes y programas, donde se determinan las acciones y tareas,

los recursos necesarios, y la designación de los responsables y plazos que harán posible alcanzar las metas fijadas. Todo esto es concebido a partir de presuponer que tanto en la formulación como en la implementación de las estrategias, tiene lugar un intenso trabajo grupal en la empresa, que incorpora a todos los niveles y participantes, donde todos reflexionan sobre el futuro, todos fijan fines a su nivel, todos proponen acciones para cumplirlas y todos se autoevalúan.

K.J. Hatten. Strategic Management Analysis and Action.1987**.** *"Dirección estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos reglas clave: hacer lo que hago bien, y escoger a los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica."*

Según R. Biasca La secuencia de actividades de planeamiento centrada en la elección de una estrategia: *se denomina "Planeamiento Estratégico". Después de pensar en qué se va a hacer, hay que hacerlo (implementación estratégica) y monitorear lo que se realiza (control estratégico). Esa gestión (planeamiento, implementación y control) centrada en aspectos estratégicos se denomina " Administración Estratégica".*

Terry define la actuación como *"hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo".*

Por su parte, Koontz y O'Donnell adoptan el término dirección, definiendo ésta como *"la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados".*

Fayol define la dirección indirectamente al señalar: *"Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa".*

**Dirección Estratégica:** Las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital.Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica, que podemos definirla como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa.

Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica, es decir, seleccionar y definir perfectamente sus valores dentro de la cadena de valor de la compañía que la hará destacar frente a la competencia.

La dirección estratégica puede ser dividida en tres fases:

a. Definición de objetivos estratégicos:
   - Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio.
   - Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización.

b. Planificación estratégica:
   - Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa.
   - Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.

c. Implementación estratégica:
   - Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.
   - Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

Por tanto, el proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer.

Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección.

Es ésta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa:

- La visión de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información.
- La misión es la que define la razón de ser de la empresa, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Nos va a proporcionar una visión clara a la hora de definir en qué mercado estamos, quiénes son nuestros clientes y con quién estamos compitiendo. Sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica.

- La filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer nuestros compromisos y nuestras responsabilidades con nuestro público, tanto interno como externo. Así pues, la filosofía de la empresa es la que establece el marco de relaciones entre la empresa y sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general, etc.

Dentro del proceso de planificación estratégica, está el saber qué herramientas tenemos que utilizar para posicionarnos con ventaja frente a la competencia y contribuir a crear valor. Si seguimos leyendo el capítulo, vamos a poder conocer las que a mi juicio profesional son más válidas en la actualidad y de las que, tras su lectura, más de uno comentará la sencillez y lógica que tienen en su planteamiento, es cierto, la verdadera dificultad vendrá en saber realizar, combinar y ponerlas en práctica.

Personalmente se va comparar esta actividad con una bonita partida de ajedrez, donde el tablero es el marco donde posicionar el mercado y la competencia, y nuestras fichas son las herramientas estratégicas de las que disponemos.Los movimientos que realicemos y la visión que tengamos será lo que nos haga ganar la partida.Por tanto, la implantación de la estrategia consiste en la asignación de acciones específicas a personas concretas de la empresa, a las que se les asignan los medios materiales necesarios, para que alcancen los objetivos previstos por la organización.

#### 2.2.1.2 Etapas o Fases de la Dirección Estratégica

Para Certo, Samuel C. y Peter, J. Paul en Dirección Estratégica (1997), la administración estratégica es: *un proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve.*

Esta definición pone de relieve la serie de etapas que un director debe seguir:

- La elaboración de un análisis ambiental.
- La fijación de una dirección organizativa.
- La formulación de la estrategia de la organización.
- La ejecución de esta estrategia.
- El ejercicio del control estratégico.

Si bien la definición de *administración estratégica* parece suficientemente clara,la puesta en práctica de la misma no lo es tanto. La implantación de este proceso en una organización muchas veces supone un esfuerzo sumamente complejo que absorbe gran parte del tiempo de la alta dirección. La participación de administradores y empleados se ha ido extendiendo cada vez más en todas las organizaciones. Este paso comprende las acciones necesarias para la realización de las estrategias lógicamente desarrolladas que emanan de las etapas previas del proceso de administración estratégica. Sin una ejecución eficaz, la estrategia de la organización no aportará los beneficios que se esperaban al realizar el análisis ambiental, al fijar una dirección para la organización y al formular una estrategia organizativa. Para ejecutar con éxito la estrategia de la organización los directivos han de adoptar posiciones claras respecto a varios temas específicos: cómo manejar el cambio dentro de la organización conforme se vaya ejecutando la nueva estrategia,

cuál es la mejor manera de tratar la cultura de la organización a fin de asegurar una implementación de la misma.

La Dirección Estratégica como un enfoque integrador del Management tiene las siguientes características que le sitúan por encima de la Planificación Estratégica:

1) Incluye de forma integrada el paso de lo estratégico a lo operativo. La formulación forma parte de la planificación, en tanto que la implementación y el control forman parte de la dirección.
2) Subraya la interfase "Factores internos - Dirección - Entorno", otorgando prioridad al equilibrio y la interacción dialéctica de los eslabones del sistema, más que a sus elementos por separado. La evaluación del posible impacto de las decisiones sobre el sistema es una de las preocupaciones permanentes de la Alta Dirección.
3) En la fase de formulación constituye un instrumento de la Alta Dirección, pero cuenta con la participación consensuada de todos los niveles.
4) Se fundamenta en una nueva cultura organizacional que preconiza el adoctrinamiento en la misión y la filosofía de la empresa, que integra los valores empresariales e individuales, que concede gran importancia a la capacitación de los recursos humanos y desplaza su eje central hacia la creatividad como mejor forma de comprender, interpretar, resolver los problemas y detectar oportunidades de crecimiento y mejora.

La Dirección Estratégica puede ayudar a dinamizar la cultura organizacional y las nuevas ideas, comprendiendo que la estrategia indica cambios, elaborando una visión, convenciendo de la necesidad de un análisis de la situación actual que revele los aspectos fuertes y débiles internos, las oportunidades y

amenazas del entorno, la construcción de escenarios futuros, aumentando la flexibilidad como principio, manejando los conflictos y las resistencias al cambio. Es un intento serio de mejorar la gestión de la organización.

#### 2.2.1.3 Administración Estratégica

La administración estratégica representa la articulación de un todo organizacional. La estrategia es el elemento unificador de los componentes de la organización.

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

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

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

- *Desarrollar una visión estratégica de lo que será la configuración de la compañía y de hacia dónde se dirige la organización, con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear en qué clase de empresa está tratando de convertirse la compañía e infundir en la organización el sentido de una acción con un propósito determinado.*
- *Determinar objetivos, es decir, convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la compañía.*
- *Crear una estrategia, con el fin de lograr los resultados deseados.*
- *Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva.*
- *Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o puesta en práctica, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades. Si las definiciones de administración estratégica parecen suficientemente claras, la puesta en práctica de la misma no lo es. La implantación de éste proceso en una organización muchas veces supone un esfuerzo sumamente complejo que absorbe gran parte del tiempo de la alta dirección. La participación de administradores y empleados se ha ido extendiendo cada vez más en todas las organizaciones.*

#### 2.2.1.4 Planificación Estratégica

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus

objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Stonner. Administración (1989). Los autores emplean distintos términos: *Planeación General, Planeación a largo plazo, Planeación estratégica.*

Seguramente habrá mayor acuerdo respecto a cinco atributos de la Planeación Estratégica:

a) Se ocupa de cuestiones fundamentales.
b) Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias.
c) Supone un marco temporal más largo.
d) Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad.
e) Es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar. La Planeación Estratégica se centra en hacer las cosas correctas (eficacia), mientras que la Planeación operacional procura hacer bien esas cosas (eficiencia).

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

G.A. Steiner. Planificación de la Alta Dirección. (1991). Planificación estratégica es: *el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a a la consecución de los referidos objetivos. Estos, en el proceso de la planificación estratégica,*

*engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa.*

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

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

Es una de las funciones administrativas y está íntimamente relacionada con las de organización, conducción y control.

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

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

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior.

Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

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

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

#### 2.2.1.5 De la Planificación Estratégica a la Dirección Estratégica

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

Ya en los años 70 puede decirse que entra en escena la Planificación Estratégica. Se enfatiza en los análisis del entorno, pero lo que ocurre "afuera" hace que se descuide la atención a lo de "adentro".

El principal determinante de la estrategia es el saber posicionarse dentro del sector. El fracaso en esta etapa está dado por el desconocimiento del papel del "adentro" en la formulación de la estrategia.

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

Las ideas básicas que aquí resaltan, según Menguzzato y Renau son las siguientes:

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

Por tanto, se observa aquí un avance notable en relación con los intentos precedentes de planificación a largo plazo, toda vez que introduce el análisis sistemático del entorno dentro del diagnóstico estratégico y la participación de la Alta dirección, que contrastan con la extrapolación de tendencias pasadas proyectadas por analistas. Sin embargo, estudiosos del tema al

preocuparse por los resultados de la aplicación de la P.E y las posibles causas de sus deficiencias, señalan las siguientes:

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

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

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

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

Algunos autores consideran que sus rasgos distintivos son:

- Interdependencia de estrategia y organización.
- Importancia básica de la implantación para alcanzar el éxito.
- Énfasis en el cambio y los valores y cultura de la organización.

- Formulación de una Estrategia corporativa y de estrategias por negocios.
- Articulación de las fases de formulación con la de implementación y control.

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

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

#### 2.2.1.6 Concepto de Estrategia

El antiguo concepto militar define estrategia como aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definirla como: *La movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo.*

La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general. En el plano militar, la movilización de las tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plan gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones, son planes tácticos dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere la aplicación de una o más estrategias; cada estrategia requiere varias decisiones o medidas tácticas. La planificación quinquenal en una empresa exige la adopción de una estrategia, a la cual se unen los planes tácticos de cada uno de los años de ese período.

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa.

A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. Anthony los define como el resultado de *"… el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos".*

Y Chandler define una estrategia como *"la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos".*

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

#### 2.2.1.7 El Diagnóstico Estratégico

Para proceder a valorar y a enfrentar las debilidades y fortalezas de la empresa o unidad de negocio, con las oportunidades y amenazas actuales o previsibles del entorno se utiliza el análisis conocido como SWOT o TOWS (por las siglas en inglés de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), o DAFO o FODA en español, aludiendo a la consideración de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

El objetivo del análisis DAFO es deslindar aquellas circunstancias, condiciones, tendencias, fuerzas que tendrán relevancia para formular los objetivos y estrategias de mercadotecnia, exponiendo y contrastando las condiciones internas frente a los horizontes y obstáculos actuales y posibles del entorno. De esta manera permite captar cuáles son los temas claves en los que debe centrarse toda la reflexión estratégica subsiguiente.

Es este el momento en que deben definirse las principales alternativas hacia donde debe dirigirse el plan, sin intentar buscar soluciones aún, pero si subrayando aquellos aspectos que merecen especial atención.

La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

#### 2.2.1.8. La Integración Estratégica

La dirección estratégica se propone integrar en una estructura teórica el problema estratégico en toda su dimensión. Salvando los anteriores escollos trata de evitar las dicotomías entre variables soft y hard, entre prioridades de atención y enfoques hacia el entorno o la empresa.

En resumen, aspira a sustituir los enfoques parciales por un enfoque de Management que integre todos los aspectos internos, externos, técnico-económicos y sociopolíticos. Se propone entonces, con un enfoque integrador aplicando la Teoría de Sistemas, abarcar todas las interacciones dialécticas dentro del sistema empresa-entorno.

El paso de lo estratégico a lo operativo y la interacción y correspondencia entre los aspectos de un mismo problema también competen a la Dirección Estratégica.

Kenneth Cloke y Joan Goldsmith, Noviembre 2000 proponen, en su libro "El Fin del Management", una etapa superior de trabajo basada en la integración estratégica y la interdisciplinariedad y enfoque sistémico de la dirección. Esta pudiera ser una propuesta de trabajo a alcanzar cuando se implante la dirección estratégica.

Según estos autores la auto dirección, la colaboración y la democracia son prerrequisitos para evolucionar a niveles superiores de desarrollo organizacional, basados en la sinergia, la comunidad y la integración estratégica.

A través de estos procesos se hace posible crear equipos creativos motivados de alto rendimiento y auto dirigidos que armonicen y jueguen con una gran variedad de habilidades

organizacionales, estrategias, sistemas, procesos y relaciones para producir resultados sinérgicos.

La creación de organizaciones completamente democráticas, colaborativas y auto dirigidas requieren de reformas que sean más que fragmentadas, paso a paso o tácticas.

Este proceso requiere de transformaciones integradas completas y estratégicas que aumenten su diversidad, complejidad, sinergia, e interconexión y que reten a todos a trabajar a los más altos niveles de efectividad.

En este proceso, los empleados necesitan convertirse en los dueños de la organización que están cambiando y del proceso por el cual ellos están siendo cambiados.

Los sistemas jerárquicos organizacionales son insulares y defensivos, que se protegen de las críticas internas y externas para preservar su status y promover una imagen de éxito y auto confianza. No obstante, también se aíslan a sí mismos de los consumidores, clientes, ciudadanos, empleados, competidores externos, departamentos internos y otras profesiones y disciplinas.

Las organizaciones democráticas necesitan desmantelar estas murallas e integrar una gran variedad de estrategias, fuentes y posibilidades relacionadoras. Entonces surgen oportunidades enormes para el crecimiento y el aprendizaje.

La integración estratégica minimiza las fronteras internas, ésta estimula a los empleados a trabajar libremente a través de las separaciones organizacionales, a unir departamentos aislados y a desencadenar cambios en un área para producir cambios en otras.

Además ésta apoya a los empleados en la eliminación de fronteras externas y los vincula directamente con los consumidores, la comunidad, el medio ambiente y la sociedad; la producción de productos y servicios que satisfagan las

necesidades humanas; y el desarrollo de valores compartidos que guíen a la organización.

En estas formas, la integración estratégica añade una tercera dimensión a la libertad organizacional, al incorporar profundidad a las relaciones verticales y horizontales.

Esta dimensión agregada de libertad organizacional también transforma la forma en que cambiamos al hacer el proceso completo más estratégico e integrado, y por lo tanto más colaborativo, democrático y auto dirigido. La libertad ofrecida por la profundidad organizacional convierte a cada empleado en un líder y al proceso de cambio en un ejercicio de democracia.

Más allá de esto existe una cuarta dimensión de sinergia y comunidad, la cual requiere únicamente de colaboración, democracia y auto dirección, mientras la integración cruza por las líneas organizacionales tradicionales.

Por ejemplo, la integración estratégica de la tecnología, las finanzas y las habilidades de dirección pueden transformar rápidamente las funciones, los roles, y las asociaciones organizacionales, y el contexto en el cual surgen.

Esta integración estratégica puede crear valor al ofrecer nuevas formas de hacer negocios y permitir a los diferentes departamentos, divisiones, y funciones de negocio a comprenderse mejor y a colaborar más efectivamente.

Puede crear infraestructuras de información ricas, que lleven a mayor flexibilidad y respuesta organizacional, planificación de la producción, información para la evaluación del funcionamiento, oportunidades para asociaciones internas, reconocimiento de la parte humana del cambio tecnológico.

Puede introducir nuevos productos y servicios, e incrementar grandemente la satisfacción del consumidor. Les proporciona a los empleados un acceso directo a la información crítica organizacional, lo que les permite comunicarse con cada uno

dentro de la organización, y cambiar su información y beneficio personal en cada momento. La integración estratégica de la autodirección con la tecnología y las finanzas solo sucede a los tres máximos niveles de habilidad que definen la práctica de cada una de estas especialidades:

1. Conocimiento básico y competencia.
2. Crear objetivos y metas, la planificación estratégica, y la solución de problemas complejos.
3. Integración sinérgica, valores compartidos, diseño completo.

Al trabajar como dueños, los empleados requieren de un conocimiento básico y competencia en la auto dirección, incluyendo los recursos humanos, las finanzas, y la tecnología, y así es posible trabajar en el primer nivel de habilidades sin necesidad de gran cantidad de información o ayuda de otros.

Luego de desarrollar una comprensión general en alguna de estas áreas, es posible establecer objetivos y utilizar esta información estratégicamente para resolver problemas de más envergadura.

Pero la implementación estratégica y la solución de problemas complejos requieren de perspectiva y juicio, lo que depende de la información y la ayuda de personas a través de la organización.

Después de desarrollar su capacidad para el pensamiento estratégico, es posible introducir la integración estratégica, la dirección por valores y el diseño completo, lo que mezcla estas capacidades separadas en un todo estratégico.

Este paso solo necesita colaboración, democracia, y auto dirección. La integración estratégica significa conectar las habilidades a través de la organización a todos los niveles y mejorar la eficiencia, productividad, calidad, y servicio al consumidor que sean consistentes con los valores compartidos.

También significa integrar valores, éticas e integridad con webs de asociación vivas y en evolución; liderazgo ubicuo y relacionador; equipos innovadores auto dirigidos; procesos organizados abiertos y colaborativos; y sistemas complejos y auto correctores.

Esto significa cambiar la forma en que cambiamos. La integración estratégica estimula a los empleados de todos los niveles organizacionales a, redefinir sus fronteras, eliminar interfases y coincidencias, buscar sinergias potenciales, y crear asociaciones y alianzas de forma colaborativa.

Esta además, apoya a los equipos a lograr un consenso en los procesos, las negociaciones y las expectativas, definir roles y responsabilidades, alinearse con las estrategias, y lograr los resultados.

También esta guía a las organizaciones a formar una cultura de valores y respeto por las diferencias, elevando las medidas de funcionamiento, eliminando los procesos ineficientes y productivos, y mejorando los sistemas de retroalimentación, solución de conflicto y el aprendizaje organizacional.

#### 2.2.1.9. Estrategia y Actitud Estratégica

Aunque la palabra estrategia, a nivel de gestión empresarial, tuvo un importante protagonismo a partir de 1980, sus orígenes se fijan en el término griego stratego que significa «general» en el sentido de mando militar. También fueron grandes estrategas militares los chinos, principalmente encabezados por el gran Sun Tzu, que marca los importantes pilares sobre los que se asienta gran parte de la estrategia empresarial actual.

Dentro de las muchas definiciones que se ofrecen sobre Estrategia, la de Ansoff (1976) plantea que "Estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno". Sin desestimar otras definiciones y reconociendo que las mismas no pueden

encuadrar ni encerrar la realidad dentro del apretado marco que un concepto impone, se considera que la de Ansoff es, dentro de una decena de definiciones estudiadas, la de mayor síntesis al tiempo que la de mayor alcance conceptual.

Comencemos examinando las definiciones que ofrecen conocidos autores:

H. Koontz Estrategia, Planificación y Control (1991). *"Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada."*

J.B. Quinn. The Strategic Process Concepts, Contexts, Cases (1991). *"Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición única, viable, basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes."*

H. Mintzberg. Five Ps for Strategy (1987).La estrategia ha sido definida de muy diversas formas. Utilizó cinco definiciones con "P":

- *Plan, curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. En esta definición las estrategias tienen dos características esenciales: son hechas como "adelantos" de la acción que se requiere realizar, y son desarrolladas consciente e intencionadamente dirigidas a un propósito.*

- *Maniobra (utiliza la palabra "ploy") dirigida a derrotar un oponente o competidor.*
- *Patrón de comportamiento en el curso de acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional.*
- *Posición, identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.).*
- *Perspectiva, relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.*

F. David. Gerencia Estratégica (1994).*Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la Gerencia Estratégica.*

M. Porter. Estrategias Competitivas (1992). *Esencialmente, la definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar esos objetivos.*

E. Saravia. Seminario Iberoamericano (1994).*La frecuencia e imprevisibilidad con que se suceden cambios profundos en el contexto tornan hoy inviables las prácticas de la planificación tradicional, tan exitosa en muchos países hasta comienzos de la década del setenta. La gestión estratégica ha ocupado el lugar del planeamiento estratégico. Los gerentes públicos o privados, deberán estar capacitados para enfrentar los temporal es evitando riesgos y aprovechando oportunidades.*

Otras definiciones plantean que Estrategia es:

- Una forma de configurar el futuro de la empresa.
- Una filosofía de combate.
- Un proceso analítico, sistemático, reflexivo y creativo para poner a la empresa a tono con su entorno.
- El conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.

Al estudiar estas definiciones se puede constatar, que con independencia de la amplitud conceptual, todas involucran compromisos de recursos, análisis y esfuerzos orientados a acciones futuras, y enfocan con diferentes formas y palabras el binomio empresa-entorno como un todo partiendo de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

La extrapolación del concepto desde la esfera militar al mundo empresarial y su evolución, pese a la riqueza y diversidad de los enfoques, queda a nuestro juicio expresada de la mejor manera en la definición de Ansoff como la síntesis de todas las definiciones estudiadas, a través de la unidad dialéctica que conforman la empresa y su entorno.

Esta unidad se manifiesta a través de la permanente lucha de dos contrarios: la empresa de hoy debe enfrentarse a un entorno agresivo, hostil, pero a su vez no puede prescindir del mismo.

Por estas razones no tendría sentido, en las condiciones actuales, separar estos dos eslabones para análisis independientes. Sin embargo, en presencia de entornos plácidos y estructurados como los que durante mucho tiempo predeterminaron las formas de organización de las empresas, esta interacción dialéctica era apenas imperceptible, razón por la cual no constituía una variable de interés, sino una constante del sistema; de un sistema cerrado que podía ser analizado al margen de su medio.

Con todo y ello, la imperceptibilidad de la interacción no presupone su inexistencia; la unidad dialéctica se expresa a través de su movimiento, de su dinamicidad. Es el entorno el que determina el contenido de la unidad, la cual se expresa a través de múltiples formas de interacción.

Lawrence y Lorsch (1967) con su Enfoque Contingente o Situacional aportaron al Pensamiento Administrativo, lo que Ansoff señala en su definición como "dialéctica empresa-entorno".

Diríase, que de forma análoga a la interacción de la corriente eléctrica con el campo electromagnético que esta engendra alrededor del conductor (donde cualquier variación de la intensidad de corriente produce variaciones en dicho campo y viceversa), las reacciones en la unidad empresa-entorno dependen de las variaciones de sus acciones recíprocas.

Actualmente, la incertidumbre, la complejidad, el bajo grado de estructuración del entorno y su turbulencia predeterminan nuevas configuraciones estructurales para las organizaciones y nuevas interacciones con el entorno.

Dentro de estos sistemas abiertos, las interrelaciones dialécticas como forma de movimiento y existencia de dicha unidad, cambian y continúan haciéndolo de forma acelerada; nuevas formas expresan nuevos contenidos porque cada empresa, cual organismo biológico debe aprenderá encontrar su estado de homeostásis dinámica, suequilibrio con el medio, bajo riesgo de desaparecer si no lo logra.

Es justamente la *"Actitud Estratégica"* uno de los factores claves del éxito en la evolución y supervivencia de la empresa, y en este sentido, es que resulta de interés aproximarse a este planteamiento, a través de su necesidad y sus características, más que de la búsqueda de una precisión conceptual.

Adoptar una actitud estratégica es, en primer lugar, asumir y utilizar en favor propio las leyes de la Dialéctica como leyes objetivas aplicables al pensamiento empresarial. La negación dialéctica y la unidad y lucha de contrarios se manifiestan de forma ostensible en la dinámica de la empresa con su medio.

Se considera que entre los principales rasgos del Pensamiento Estratégico están los siguientes:

- Mantener un espíritu crítico ante la organización, ante sus problemas; hacer de la conducta proactiva un estilo de comportamiento.
- Desear, propiciar y amar el cambio, porque considerar el cambio como una patología, es en sí mismo una conducta patológica.
- Tener sentido preciso del tiempo para: no perder oportunidades; trazar las estrategias y resolver los problemas, porque hay cosas que no pueden esperar.
- Aplicar un enfoque integrador; buscar y encontrar el impacto de cada estrategia teniendo siempre presente que los óptimos locales no garantizan el óptimo global.

En resumen, la dirección como un proceso, que utiliza entre sus insumos la información para disminuir la entropía del sistema; que está permanentemente en el centro de los cambios, que se opone y lucha contra la resistencia a dichos cambios; que se anticipa con información disponible a las degradaciones del sistema, las cuales generalmente siguen un proceso evolutivo, y que considera el cambio como un estado permanente de existencia y evolución.

Precisa no sólo de una estrategia formalizada, sino que demanda que sus directivos prediquen y practiquen la filosofía de su empresa de acuerdo con una actitud estratégica dialéctica; que se adecua, tanto a las demandas del entorno,

como a las exigencias internas de la organización con las que se suponen identificadas, comprometidas y motivadas a trabajar.

Estrategia y Actitud Estratégica constituyen términos cuya semántica continúa en evolución, tanto más hoy cuando la Dirección Estratégica ocupa el centro del pensamiento teórico del Management y algunos autores la consideran un enfoque innovador.

### 2.2.2. Gestión del Potencial Humano

Toda organización dispone de bienes, recursos materiales y económicos, y personas "trabajadores". Tales personas colaboran con la organización, facilitando el cumplimiento de sus propósitos. De modo que utilizar a las personas para que realicen óptimamente las funciones que desea la organización, sin que se sientan frustrados, ni marginados, mas por el contrario encuentren en la organización la oportunidad de su realización personal y profesional, se convierte en una función importante para cualquier organización. Ahora, en un escenario de mercado global y de permanente innovación tecnológica, cuando los recursos entre organizaciones se encuentran equiparados, la forma de cómo se administren a los "colaboradores" puede ser la única ventaja competitiva a la que apelen las organizaciones.

La gestión de las personas se convierte en un elemento estratégico de primera magnitud porque es el factor diferencial con la competencia.

Es posible utilizar máquinas, sistemas productivos y materiales idénticos; pero las personas no son idénticas, tampoco sus aportes. "*Por ello, disponer de un equipo capaz de hacer aportes superiores al de la competencia puede ser la ventaja diferencial que condicione el éxito o fracaso de la organización"*.

Ahora bien, ¿Que se entiende por administrar a los colaboradores?, mejor aún ¿Qué funciones o actividades abarca la Gestión del Potencial Humano? Para contestar a tales inquietudes veamos los siguientes conceptos:

- La Administración de Recursos Humanos, es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los trabajadores.
- La Administración del Potencial Humano, es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño

Es una función administrativa que se encarga del reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo de los miembros de la organización.

La administración del potencial humano, es un área interdisciplinaria, por cuanto incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral.

De modo que, gestionar a los colaboradores de una organización, significa prever la necesidad de personal en sus diversos niveles y calificaciones, desarrollar sus potencialidades, diseñar las estrategias para retener a los valiosos y propender su exclusión de aquellos que aportan mínimamente a la productividad empresarial.

Administrar los recursos humanos en estos tiempos se convierte en una función muy importante y a la vez difícil:

- **Importante**, por cuanto dentro de todos los recursos que dispone la organización, son los trabajadores quienes pueden aportar más y mejor con su rendimiento efectivo (eficacia + eficiencia) a la productividad organizacional.
- **Difícil**, por ser precisamente un recurso que piensa y razona, hace muy compleja su gestión. Las condiciones de trabajo, los niveles de compensación, la influencia de los variables socioeconómicos, entre otros generan conflictos laborales constantes, que los administradores tenemos el reto de enfrentarlos con inteligencia.

Cuando los ejecutivos realizan esta función, lo que están pretendiendo es encaminar los esfuerzos personales y colectivos de sus trabajadores al cumplimiento de los propósitos organizacionales.

Los problemas antes descritos plantean desafíos a la organización, que a nivel de los recursos humanos guarda una repercusión directa. Nuestra responsabilidad como miembros de nuestra sociedad abarca áreas tan vastas como proporcionar alimentos a los desprotegidos, retener la explosión demográfica, cuidar la ecología y el medio ambiente, generar más fuentes de trabajo, etc. De allí que el principal desafío de los gestores de recursos humanos, es lograr el mejoramiento de las organizaciones de la que formamos parte convirtiéndola en más productivas, para coadyuvar en la solución de los problemas antes descritos.

#### 2.2.2.1 Generalidades de la Función de Personal

La función de dirección de recursos humanos forma parte de acuerdo con la teoría general de sistema, de un gran sistema que lo constituye la empresa en su relación con el entorno y las fuerzas que sobre él actúan. Siempre ha sido necesaria la aportación que los subsistemas que conforman esta dirección ha realizado. Aunque esta función ha existido siempre, no es hasta los años 80 que oímos hablar de un departamento de dirección de recursos humanos. Mientras esta función se realizaba de forma esporádica revestía poca dificultad, y las consecuencias de llevarla a cabo de manera incorrecta eran escasas o de importancia irrelevante, no había necesidad de que las empresas tuvieran este departamento. La dirección de personal ha experimentado numerosas transformaciones, que evidentemente, van desde la expresión Administración de personal hasta la moderna Gestión del Talento Humano. De esta manera la importancia de la dirección de los recursos humanos fluye y refluye en respuesta a los cambios y desafíos que enfrentan las organizaciones. Hoy en día, los profesionales de este campo enfrentan muchos problemas, reclutan nuevos

empleados, formulan normas para seleccionarlos y diseñan programas de formación, de salarios, comunicación y jubilación.

Varias fueron las causas que motivaron la aparición del departamento de recursos humanos, las que pueden resumirse:

- El crecimiento en tamaño de las empresas y, por tanto, de su complejidad a medida que la empresa crece en tamaño. La política de "hombre orquesta" ya no sirve. Surge la necesidad de ir delegando actividades, de forma tal, que la dirección pueda centrarse en su tarea principal.
- La creciente normativización del trabajo.
- La acción sindical. En cuanto se constituyeron y adquirieron el poder de ejercer su acción, se hizo evidente la necesidad de contar con especialistas en la negociación de convenios laborales.
- La humanización del trabajo. La tendencia humanizada del trabajo provino de varias fuentes.
- La creciente tecnificación de procesos de producción. El cambio tecnológico es un imperativo para mantener la competitividad.
- La creciente tecnificación de los puestos de trabajo ha conllevado a que los procesos de selección, de formación y de evaluación de los empleados se hayan convertido en centros importantes dentro de los departamentos de personal.
- La retribución es mucho más que la organización de un sistema burocrático para pagarle a los obreros. En el presente, la empresa, consciente de que los recursos humanos son el activo más importante de toda organización, tiene que dirigir sus esfuerzos también al hecho de conseguir, implantar y mantener un sistema retributivo que cumpla el triple imperativo de ser internamente equitativo, externamente equitativo y motivador. Esto, hoy en día, implica una decisión

estratégica que tiene que tomar en cuenta, no solo los aspectos financieros, sino también psicológicos y legales, que solo un departamento especializado en recursos humanos puede llevar a cabo.

Muchos son los elementos que demuestran que el recurso humano está por encima de los demás recursos y bien pueden decidir el éxito o el fracaso de una organización. Todas las empresas tienen acceso a recursos financieros y otros, pero las determinaciones sobre la adquisición y utilización de esos recursos son tomadas por personas.

Como consecuencia de esta, la capacidad de los individuos a la hora de tomar decisiones, afecta la eficacia y la efectividad de la empresa, por lo que la organización puede operar con total eficiencia solamente cuando tiene el personal necesario para convertir los insumos en productos de alta calidad.

La competitividad de una empresa estará dada en gran medida, por contar con el personal idóneo en el lugar apropiado y en el momento oportuno. El problema de personal es complejo y se considera el recurso crítico dentro de una empresa.

Coincidimos con el criterio de que existen factores concretos que demandan una perspectiva más amplia, comprensiva global y estratégica en la gestión de recursos humanos en las organizaciones, Beer. et al, (1985); Aedipe, (1992); Cuesta, (1997) en los que se encuentran:

1. La competitividad creciente a escala internacional, que crea la necesidad de conseguir mejoras importantes en la productividad del trabajo.
2. El compromiso creciente de los gobiernos en la práctica de los recursos humanos, tales como seguridad en el empleo, está siendo motivo de que las empresas examinen de nuevo sus políticas y prácticas en materia de recursos humanos y que desarrollen otras.

3. El cada vez más alto nivel educacional de la fuerza laboral, hace que las empresas examinen su supuesto acerca de la capacidad de contribución de los empleados y, por tanto, del grado de responsabilidad que se le puede dar.
4. Los valores de la fuerza laboral, que conllevan a involucrar y comprometer a los empleados y a su vez, crear los mecanismos que den voz a los mismos.
5. La creciente preocupación por obtener una mayor satisfacción tanto en el ámbito profesional como en la vida privada, lo que está obligando a las empresas a examinar de nuevo los supuestos tradicionales respecto al desarrollo de las carreras profesionales dentro de la empresa, a proporcionar más posibilidades y alternativas a esta y tomar en consideración las necesidades creadas por los estilos de vida de los empleados.
6. Los cambios en la demografía de la fuerza laboral, especialmente la incorporación de la mujer al trabajo, hace que la empresa examine de nuevo todas sus políticas en materias de recursos humanos.

De los factores anteriores se derivan tres cuestiones fundamentales como elementos de la práctica de recursos humanos:

a) En primer lugar, a la persona. La persona es recurso de producción, pero también con capacidad de interpretar, decidir y buscar su propia satisfacción.
b) A las condiciones estructurales de trabajo y compensación. La contribución que la persona tiene que ejecutar y la recompensa de su trabajo. La función de personal es una función estratégica y su misión es situar personas competentes y motivadas en el tiempo y lugar necesarios.
c) A los mismos sistemas de gestión de personal. La gestión de personal se realiza según sistemas que para su

funcionamiento eficaz, tienen que estar sometidos a prácticas y criterios de control de sus técnicas.

**Principal Desafío de las Organizaciones**

Fuente: Tomada del modelo de estudio de los autores Werther y Davis, (1992).

La respuesta de la administración de recursos humanos será por tanto el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable, mediante objetivos y acciones en las manos de esta dirección.

Para lograr esta respuesta acorde con los objetivos, sociales, corporativos, funcionales y personales de la función de recursos humanos, se necesita un director de dicha actividad que sea competitivo, capaz de aplicar enfoques sistémicos, multidisciplinarios y participativos, que asuma previamente y como punto de partida a la dirección estratégica, coherente con la filosofía empresarial y las políticas de gestión de recursos humanos, considerando las características del entorno. Un director con enfoque participativo, con nuevos valores culturales y sociales.

Esta persona no puede ser un teórico, deberá tener una visión objetiva y de conjunto de lo que es la realidad empresarial. Deberá tener un sentido de la anticipación, que le permita interpretar las tendencias y ser capaz de prever el punto hacia el que se encamina. Será una persona imaginativa y capaz de idear soluciones nuevas a problemas viejos, en un entorno inestable, caracterizado por el cambio acelerado. Deberá poseer dominio del diagnóstico, pronóstico y tratamiento de situaciones problemáticas en relación con los recursos humanos de la empresa, así como en la toma de decisiones en situaciones de riesgo e incertidumbre.

Será una persona ilusionada y capaz de generar ilusión en los demás, con dotes de comunicación y persuasión; buen vendedor de ideas. Debe procurar que sus subordinados no pierdan la confianza en él, por haber tenido actuaciones poco éticas, porque entonces todos los esfuerzos serán en vano, es decir, será una persona poseedora de recursos conceptuales.

#### 2.2.2.2 Evolución de la Gestión del Potencial Humano

El hecho de que las organizaciones sean consideradas como sistemas sociales y se identifique en ellas un subsistema psicosocial formado por el conjunto de personas que la componen, ha obligado a las mismas a implementar en el tiempo, formas novedosas de dirigir a tales personas. Así, la Gestión del Potencial Humano, como función especializada de las organizaciones ha pasado por diferentes etapas a saber. Al respecto, no existe un criterio uniforme entre los académicos de cuáles son esas etapas; mientras que para Gonzáles Fernández son cuatro los periodos: Inicio, desarrollo, cambio y estratégico; para Chiavenato, la gestión de las personas se subdivide en tres: Era de la industrialización clásica, Era de la industrialización neoclásica y Era de la información. En tanto que, para Borras la evolución de la función de personal, se

aprecia claramente en cuatro etapas: administrativa (50-59), relaciones humanas (60-70), relaciones laborales (77- 85) y recursos humanos.

Creemos que en nuestro medio, la administración de los "colaboradores" dentro de las organizaciones ha experimentado las siguientes fases:

- **Fase Administrativa**: Que responde a una orientación organizativa exclusivamente productivista, con una abundante mano de obra, donde los problemas de esta actividad organizativa, reclaman una atención prioritaria. Así, la gestión de los trabajadores se orienta hacia el control y el estímulo de los rendimientos, donde los ejes sobre los cuales se apoyan vienen a ser las fórmulas salariales sobre la base de los rendimientos y las acciones disciplinarias. En esta fase, los responsables de la gestión de los recursos humanos, concentran sus esfuerzos en las funciones de contratación, despido, estudio de fórmulas salariales ligadas directamente al rendimiento y el análisis de puestos.

  Todo ello hace que la función sea meramente administrativa, centrándose en la observancia de las directivas y reglamentos imperantes en la organización. Dos son los rasgos característicos de esta etapa: 1ro) La consideración del trabajador como un costo que se debe minimizar o un factor de producción, al igual que las materias primas, maquinarias o el capital, mas que un capital que genera valor; y 2do) La adopción de una orientación eminentemente reactiva. Este es el nivel en el que se sitúan las actividades propias de la Administración de Personal.

- **Fase de Gestión**: Se empieza a considerar las necesidades de tipo social y psicológico de las personas, buscando la adaptación del "colaborador" a la organización. Se adquiere la conciencia de que los comportamientos no responden a

formas racionales, más por el contrario están condicionados por sentimientos colectivos y por los grupos a los cuales pertenece el trabajador. La relación contractual se extiende no solo a los aspectos retributivos, sino también a factores de tipo psicológico. Sigue prevaleciendo, no obstante la consideración del trabajador como un costo que se debe minimizar, con la diferencia que en esta oportunidad las actividades de personal adquieren proactividad. Propio de la gestión y desarrollo de recursos humanos.

- **Fase de Desarrollo**: Dicha fase se caracteriza por los siguientes hechos: i) La búsqueda de una conciliación entre las necesidades económicas de la empresa y las necesidades de los trabajadores, ii) La consideración de las personas como un elemento determinante del desarrollo organizacional y iii) Establecimiento de políticas de motivación y eficiencia de personal, dependiendo esencialmente de la manera en que es empleado el trabajador, de su organización y funcionamiento. Las acciones que se emprenden no solo son eminentemente proactivas, sino que el trabajador es considerado como un activo que se debe optimizar.

- **Fase Estratégica**: Corresponde a la definición y articulación de las políticas de personal en correspondencia con los objetivos generales de la organización, así como la participación en la determinación de los mismos con la Alta Dirección. Los rasgos que caracterizan la etapa estratégica de la gestión del Potencial Humano, son:
  i) Orientación proactiva en la gestión y concepción del colaborador por optimizar.
  ii) Permanente evaluación del desempeño laboral, a partir de sus competencias personales. *Si un empleado conoce*

*las competencias requeridas para su puesto y en la correspondiente apertura en grados, puede verificar, analizar y controlar sus propias conductas con lo requerido; al llegar el momento de la evaluación de desempeño, no pueden presentarse grandes sorpresas.*

iii) Establecimiento de políticas de desarrollo personal y profesional del trabajador, y

iv) Concepción del talento humano como un factor determinante, en la mejora de la posición competitiva de la organización.

Pero no solo ha evolucionado la gestión propiamente dicha, sino fundamentalmente el concepto mismo que se tiene del trabajador. La nueva conceptualización del valor de las personas para la organización arranca de los planteamientos efectuados por las diferentes escuelas que estudian la gestión de los trabajadores con base en las ciencias del comportamiento.

En esta nueva conceptualización se abandona la idea de que la persona en sí misma es un recurso, es decir, un elemento que provee de fuerza de trabajo a la organización tal y como se concebía desde los tiempos Taylor y Fayol, precursores clásicos de la administración, para pasar a la consideración de la persona como un elemento activo que posee recursos, vale decir, posee conocimientos, habilidades y actitudes, con los cuales genera valor y riqueza para la organización. Tales recursos fuentes de ventaja competitiva de la organización, deben ser gestionados y potenciados convenientemente en orden a lograr su movilización en torno a los objetivos generales y estrategias, al tiempo que se procura lograr el desarrollo de la persona y la satisfacción de sus necesidades.

Como vemos, el departamento o área de personal, de cumplir una función aplicadora de los mandatos y consignas fijadas por la alta dirección, pasa a tener una función que participa –cuando

menos es consultada- en la elaboración de tales directivas, previa a la aplicación por estar directamente entroncada con los problemas de personal, que repercutirán en las demás áreas de trabajo. De modo que con el transcurso de los años y en la medida que aumenta el tamaño organizacional, el departamento encargado de la función de personal está pasando de la indiferenciación a la explicitación y de la subordinación a la ubicación en el primer nivel de la estructura organizacional.

De la misma forma, por estar relegado en un segundo plano en la estructura organizacional, de encontrar con frecuencia desempeñando tal función a profesionales con bajo nivel de calificación, ahora pasamos a exigir de los responsables de dicha función, mayores niveles de profesionalidad y competitividad, con conocimientos y experiencias tanto de las técnicas de gestión del potencial humano, como de la gestión de la organización propiamente dicha.

#### 2.2.2.3 Tendencias Actuales de la Gestión del Potencial Humano

Es necesario enfatizar en que el taylorismo y su *Scientific Management* (1911) con su intrínseca parcelación y excesiva especialización, hoy es obsoleto en el trato de los recursos humanos; que el taylorismo amparado por la división del trabajo en tareas básicas y sencillas propugnadas por Adam Smith desde su obra *La riqueza de las naciones* (1776) quedó atrás. Se insiste en que las parcelas funcionales que son los departamentos de personal, calidad, protección e higiene, organización del trabajo y los salarios, etc., son fósiles de organigramas para las empresas de punta o éxito, y que hacia procesos integrales se va logrando polivalencia o multihabilidades o multicompetencias en los empleados y en las estructuras organizativas o equipos de trabajo donde se incorporan, con sinergia o enfoque sistémico atendiendo a las disímiles interacciones con el entorno.

En su objeto y alcance actual la GPH es nueva, habiendo superado a la clásica Administración o Dirección de personal, cuyo rasgo más relevante fue considerar al factor humano como un gasto o costo. La GPH pasa ahora a considerarlo como el factor fundamental de la actividad empresarial, como activo. En la nueva GPH no se conceptualiza como gasto o costo sino como activo, y más aún, cuando lo posibilitan las condiciones socioeconómicas, como inversión de su capital humano realizado por la persona. En su evolución, esta gestión de personas ha comprendido esencialmente tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo y como inversor de su potencial humano o capital humano.

La administración de personal, se ha realizado desde los tiempos inmemoriales en que las personas necesitaron trabajar en grupos, pasando por la manufactura y el sistema fabril, hasta algo más de la segunda mitad del siglo XX, cuando ya no se considera un costo al factor humano, rebasando el alcance u objeto de esa Administración, relativa básicamente a nóminas, seguridad social, administración de altas y bajas y relaciones con el sindicato. Ahora, la GPH asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades claves como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica del potencial humano y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoria, etc.

Es tal la importancia que hoy se le está otorgando a la GPH, que se le considera la esencia de la dirección o gestión empresarial. Así lo reafirma la experiencia de empresas de punta de

Alemania y Japón (Thurow, 1992), donde el segundo hombre del gerente general es el gerente de RH, y no se arriba a ese primer cargo directivo si antes la persona no ha vivenciado la gerencia de recursos humanos. Considerarlo en ese lugar, sin dudas, comporta un profesional altamente competente, del cual distan no pocos de los actuales directivos de RH en muchas empresas. Distancia que hacen mayor los directores generales que no andan a tono con el cambio implicado por las nuevas concepciones, o que conociendo sobre las mismas no superan el plano cognitivo yendo al conductual, es decir, a la aplicación o ejecución de esas nuevas concepciones que son vitales para la sobrevivencia empresarial en términos de la competencia a que obliga el mundo actual.

La responsabilidad y ejecución de la GPH es de todos, pero principalmente de la Alta Dirección y de los mandos de línea. Asumir el criterio de garantizar la participación de todos en la GPH y comprender que la responsabilidad principal corresponde a la Alta Dirección y mandos de línea, posee un sentido práctico ineludible. Ello debe ser una constante en la mente de los directivos. No son pocos los estudiosos que objetan la expresión "recursos humanos" al referirse a las personas, mediante la cual se les identifica de manera hiperbolizada o absoluta con el aspecto económico, considerándolas como medios y no fin en sí mismas; y más aún se objeta cuando haciendo más enfático lo económico con su manifestación en dinero, se desconoce o relega la individualidad y su esencia humana.

Se debe advertir que la argumentación anterior puede parecer de un carácter meramente teórico; sin embargo, es en esencia eminentemente práctica. Tratar a las personas empleadas en las organizaciones laborales como recursos humanos en su acepción tradicional, es hacer prevalecer el enfoque tayloriano clásico, desconociendo la importancia de la psicología de los

empleados y sus relaciones humanas y grupos. Es, además, concebirlas como medio y no como fin en sí mismas.

Conceptualmente el taylorismo con su enfoque administrativo es superado por la actual y nueva GPH Aedipe, (1992); Ulrich et al.,(1997); Beer, (1998); Reinoso, (2004), cuyos rasgos más relevantes se expresan en las nuevas estructuras organizativas antipiramidales o aplanadas, antitaylorianas o antiparceladas o integrales; en nuevos sistemas de dirección caracterizados por la proyección estratégica, la descentralización, el consenso, el liderazgo y el enriquecimiento del trabajo (tanto horizontal como vertical) o multihabilidad o polivalencia (multicompetencias); la consideración de los recursos humanos como una inversión y no un costo; la proactividad o accionar anticipado y previsor contraria a la reactividad o accionar en el momento o después de las demandas o requerimientos; la calidad total en el servicio al cliente tanto interno como externo considerado la mayor prioridad; y el trabajo en equipos en torno a procesos conduciendo lo más rápida y directamente los valores añadidos a los clientes. Entre las características de la situación de cambio que implica la nueva GPH, los nuevos valores culturales tienen un peso muy significativo.

En nuestro país, la cultura de identidad nacional y humanismo consolidada, tiene especial repercusión competitiva. A pesar de las escaseces y quizás precisamente por ellas, determinadas por el bloqueo norteamericano, la ley primera de nuestra república propugnada por José Martí, citada por Cuesta, (1976) nos conduce a rehacernos en búsqueda constante de una rentabilidad digna. Nada es más antieconómico que el aplastamiento o soslayamiento del valor significado por la autoestima nacional: la violación de la soberanía nacional tiene el sello de la bancarrota cualquiera sea la semántica que se use.

En esa GPH, la necesidad de individualizar las condiciones de trabajo, es derivación fundamental del factor condicionante significado por los nuevos valores culturales surgidos. Como planteara Cuesta (2007),el igualitarismo como pretendido criterio de justicia laboral es absurdo porque es profundamente injusto, el principio de distribución individual *"de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo"* ha de prevalecer; los horarios laborales hay que ajustarlos a las condiciones individuales, o lo que es igual, flexibilizarlos; el trabajo en casa tiene que incrementarse, con independencia incluso de sus evidentes ventajas en la reducción de costos; el respeto a la integridad física y a la dignidad personal debe prevalecer inexorablemente; las expectativas y aspiraciones de las personas, tienen que considerarse indefectiblemente al modificar las condiciones de trabajo; las motivaciones de autorrealización o logro deberán ser reforzadas o desarrolladas, con énfasis mediante las transformaciones de esas condiciones de trabajo; y esas condiciones de trabajo individualizadas tienen que preservar el medio ambiente o el sistema ecológico. Las NTIC (nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones) han impactado con fuerza a la GPH, potenciándose la gestión de la información y llegando a acuñar la gestión del conocimiento en la década del 90 del pasado siglo XX, a partir del tratamiento de los intangibles y la consideración del capital intelectual Davenport, (1998); Gates, (1999); Edvinsson y Malone, (1999); Norton, (2001); Martínez et al., (2004). Las NTIC agilizan las interacciones, posibilitan el tratamiento automatizado de todos los datos y sus relaciones y catalizan las inferencias sobre las personas, promueven la eficiencia de la formación y configuran el teletrabajo llamado a intensificarse. Es necesario a nivel empresarial y de nación mantener el índice de crecimiento económico, pero sin perder la

perspectiva de que el fin deberá ser el desarrollo humano; y la única manera de hacer sostenible el crecimiento económico es haciéndolo aparejado al desarrollo humano.

Sigue siendo mucha verdad que el mundo continúa polarizándose cada vez más en ricos y pobres. En su informe sobre "Desarrollo humano" de 1996 (PNUD, 1996), el grupo de expertos del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) que participó en su elaboración, concluyó que de continuar las tendencias actuales, las disparidades económicas entre países industrializados y en desarrollo ya no serían sólo inequitativas, sino inhumanas.

Apuntaron que era imprescindible hacer inversiones que aumenten la capacitación de la gente y en especial de las mujeres, y a su vez garanticen la satisfacción de necesidades básicas sociales de las personas.

En aquel informe de 1996 se llegó a la conclusión de que, a medida que el mundo se adentrara en el siglo XXI, en general se necesitaría más (y no menos) crecimiento económico. Se precisaba que debería prestarse más atención a la estructura y la calidad de ese crecimiento para velar porque estuviera orientado al apoyo del desarrollo humano, la reducción de la pobreza, la protección del medio ambiente y la garantía de la sustentabilidad. Expresaron, en suma: el desarrollo que perpetúe las desigualdades actuales no es sostenible ni vale la pena sostenerlo.

Apenas diez años después, esa brecha es mayor PNUD, (2004): *"En 46 naciones el ciudadano común es más pobre hoy que hace una década".* El mundo está cada vez más polarizado, y la distancia que separa a los pobres de los ricos se está agravando cada vez más. Se concluye que, en las estrategias sobre GRH de países en vía de desarrollo, es imprescindible tener muy presente la consideración siguiente expresada en el referido

informe del PNUD de (1996): *"En el siglo XXI, el rápido adelanto de la tecnología y las* comunicaciones abrirá la posibilidad de "saltar" varios decenios, pero sólo si los países pobres logran dominar los nuevos conocimientos y competir*"*

Después de los años transcurridos, peor es la situación mundial, y en la estrategia que en aquel entontes sugería el PNUD, mayor relevancia para ese *"salto"* tendrán los nuevos conocimientos para competir. Mayor relevancia, definitivamente, tendrán el nivel de preparación o de competencias logradas y su gestión.

La ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en especifico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de su potencial humano. En consecuencia, y definitivamente, la GPH estratégica que se argumenta deberá encaminar su mensaje esencial a reforzar tal ventaja. Los rasgos y tendencias fundamentales de la actual GPH, a la que no pueden renunciar las empresas y países que procuran existir en el siglo XXI, inmerso en el fenómeno de la globalización, pueden resumirse así:

- Los recursos humanos se constituirán a inicios del siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son requeridos por la actual GPH.
- La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de GPH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- Los recursos humanos y, en particular su formación, son una inversión y no un costo.

- La GPH ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- La GPH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- La GPH demanda concebirla con carácter técnico-científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- El soporte informático de la GPH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GPH.
- Preservar el sistema ecológico es objetivo a sostener para convertir en sostenible a la GPH.

#### 2.2.2.4 Perspectivas de Desarrollo de la Gestión del Potencial Humano

Como corolario de los cambios que se vienen produciendo en la gestión del potencial humano, se presentan las siguientes tendencias y orientaciones de esta función a nivel de toda la organización:

- **Creciente participación del Ámbito de la Gestión del Potencial Humano, en la Dirección Estratégica de la Organización:** Como producto de los cambios que se producen en el entorno, y en consecuencia del crecimiento del valor percibido, como elemento facilitador de la realización de las estrategias, la gestión del potencial humano, está cada vez más entroncada con la dirección

estratégica de la organización, al incorporarse cada vez más ejecutivos de esta especialidad a la conducción organizacional. Este hecho debemos comprender en su justa medida. Si bien se ha incrementado sensiblemente su nivel de influencia en la dirección estratégica durante la última década, la gestión del potencial humano todavía adolece de problemas de diferente índole que provocan la no integración plena en los procesos de dirección. Entre estos podemos señalar la inercia organizacional, el bajo status de la función, la falta de confianza del resto de los directivos, etc.

- **Desde la Especialización a la Formación Generalista**: Sospecho que progresivamente se está pasando de la especialización a la formación generalista en el ejercicio de la profesión del gestor del potencial humano. La participación en la dirección empresarial como socio estratégico supone, para el directivo de recursos humanos, la necesidad de dominar el método y el lenguaje estratégico, la necesidad de conocer las principales variables y claves de la gestión de las demás áreas funcionales y la necesidad de disponer de la capacidad de integrar y desarrollar las diferentes políticas y actuaciones de la función del potencial humano en relación con las decisiones estratégicas. Por tanto la Gestión del Potencial Humano, debe de ampliar su espectro de actuación tradicionalmente circunscrito a la actividad funcional, dando lugar a la búsqueda de profesionales que desde una visión netamente generalista, sean capaces de aplicar los dominios técnicos específicos de la gestión del potencial humano. Ello requiere gestores de recursos humanos que no solo dirijan impecablemente los servicios de la dirección de personal y manejen bien el desarrollo del personal, sino que también conozcan las competencias centrales de la empresa, los valores claves, el entorno competitivo y las demandas de los

clientes. A esta situación debemos añadir, que se está produciendo un aplanamiento de las estructuras empresariales que generan la ampliación de los contendidos de los puestos y la reducción de las posibilidades de promoción. Al alargamiento de la carrera profesional se le une el desarrollo horizontal o la rotación por las diferentes funciones empresariales tendiente al conocimiento de la empresa en su conjunto y a la polivalencia de los trabajadores. En este orden de ideas, algunos académicos sostienen de que las carreras se desarrollen en adelante a través de la participación en diferentes proyectos que ofrezcan al individuo un portafolio de experiencias. De ser así el desarrollo del personal se basaría en movimientos horizontales y rotaciones en vez de la tradicional progresión a través de puestos de trabajo intrafuncionales, reforzándose de esta manera la idea de la formación generalista y la interdisciplinariedad de los ejecutivos de la gestión del potencial humano.

- **Descentralización de la Gestión del Potencial Humano:** La creación de un departamento específico que se encargue de aquellas cuestiones relacionadas con la función de personal que las unidades de línea no podían atender suficientemente marcó el inicio de la pérdida de competencias de la gestión del potencial humano. El traspaso de tales competencias ha hecho que los departamentos/ áreas encargadas de esta función hayan visto mermado su quehacer y margen de maniobra, quedando sus competencias limitadas básicamente a la transmisión de instrucciones, coordinación y especialmente control de los trabajadores bajo su mando. Ello implica que se está avanzando en sentido inverso, vale decir descentralizando la función de personal, asignándose las siguientes actividades relativas a la gestión del personal a

los órganos de línea o áreas de trabajo: i) Reclutamiento, selección, socialización e integración de los nuevos trabajadores, ii) Mantenimiento y control del trabajador, iii) Identificación de las necesidades de capacitación y desarrollo del trabajador, iv) Valoración del puesto y evaluación del desempeño, v) Administración de sueldos y salarios, vi) Legislación laboral y vii) Motivación y promoción del trabajador. Desde esta perspectiva, el departamento de personal se está convirtiendo en un órgano asesor, encargándose de dotar con las herramientas y técnicas a las demás áreas en los temas relacionados a la conducción del personal. Por otro lado, junto con esta tendencia interna, esta función importante, viene experimentando a la par una descentralización externa, donde el departamento de personal de ser un proveedor de servicios internos se viene convirtiendo en un gestor de servicios externos. Las razones de dicha externalización, entre otros son los siguientes: a) Conseguir a un bajo costo los servicios que internamente se venían prestando, b) Crear las condiciones necesarias para que aflore con plenitud el rol estratégico de la Gestión del Potencial humano, c) Flexibilizar la organización, d) Poder acceder a competencias de las que carece la organización y agilizar la burocracia que tradicionalmente ha dominado en la actividad de este departamento, entre otros.

- **Gestión del Cambio**: La puesta en práctica del nuevo rol estratégico de la función de personal precisa necesariamente la realización de cambios en la conducta organizacional. Ello implica que las competencias claves de una organización ya no radican en aspectos técnicos, sino fundamentalmente en las competencias culturales a saber: capacidad de operar flexiblemente, capacidad de aprendizaje, capacidad de innovación, capacidad de innovación, capacidad de

desarrollar y adaptar nuevas tecnologías, capacidad de adecuación de nuevas tecnologías, capacidad de adecuación a las nuevas necesidades y exigencias de los clientes y consumidores, capacidad de mejorar el servicio interno y externo. A medida que se desarrolla la organización, la gestión estratégica de las competencias del potencial humano y de las capacidades organizacionales tienen mayores implicaciones en la supervivencia de las organizaciones.

#### 2.2.2.5 Gestión Participativa y Estratégica de los Talentos Humanos

La Revista La Tarea de la sección 47 del SNTE, nos dice que la gestión es un concepto que asume la participación y responsabilidad de los agentes que confluyen en el ámbito organizacional, con la intención de orientar la organización. Los procesos de gestión y organización, se integran en la creación de estructuras organizativas que posibilitan la incorporación de los participantes en la toma de decisiones del centro laboral.

Según ésta revista la existencia de vías para posibilitar la participación en la gestión de la institución y el trabajo participativo como criterio de calidad, sólo son posibles mediante estructuras adecuadas que requieren, sin lugar a dudas, la constitución de equipos de gestión o unidades de trabajo. Un modelo organizativo debe considerar la participación de todos sus integrantes en la planificación institucional y es un factor elemental para involucrarlos en la asunción de objetivos y en las estrategias operativas derivadas de ellos.

La gestión es una clave fundamental para reconocer la aplicación entre las dimensiones administrativas e interpretar los procesos de cambio y transformación de la organización como tal. Participación es una palabra muy utilizada en la actualidad, tiene diferentes significados en diferentes contextos.

En adiestramiento, los individuos se benefician de la participación en la actividad en la que se adiestran, aprenden de la experimentación. En el trabajo comunitario, participación significa que toda la comunidad, incluidos los habitualmente reservados, participan en decisiones que afectan al futuro de la comunidad.

Gestión participativa significa que el personal, no sólo los dirigentes designados, aportan e influyen sobre las decisiones que afectan a la organización. No es lo mismo que gestión comunal o cooperativa, en las que cada miembro del personal tiene el mismo peso en el proceso de toma de decisiones. En la gestión participativa, los dirigentes (o dirigente) designados todavía tienen (o tiene) la responsabilidad final de tomar decisiones y responder por ellas, pero los miembros del personal a los que afectan estas decisiones proporcionan activamente observaciones, análisis, sugerencias y recomendaciones en el proceso ejecutivo de la toma de estas decisiones.

Estas orientaciones pueden usarse en su conjunto si está poniendo en marcha una nueva organización, pueden convertirse en una decisión trascendental para una organización en funcionamiento, o pueden introducirse poco a poco en una organización inclinada al monopolio en la toma de decisiones, donde sólo tienen este poder los altos ejecutivos. La gestión participativa puede mejorar la eficacia y la capacidad de una organización. Forma parte de los dieciséis elementos de capacidad organizativa, Contribuye al buen liderazgo por medio de la gestión y a incrementar la transparencia en la toma de decisiones organizativas.

Entre los eslóganes que pueden orientar a una buena gestión, está la frase «no trabaje duro, consiga resultados. Ésta es la estrategia de los buenos dirigentes. Si alguien tiene que trabajar

duro, no puede gestionar. El único recurso de un dirigente es su gente. Si esa gente es seria, leal, deseosa de trabajar al máximo y de dedicar los esfuerzos necesarios, si confían en sus líderes y saben que son fiables, su rendimiento y eficacia, y por ende, la de la organización, será mucho mayor. Cuanta más responsabilidad y poder de decisión pueda delegar, más lealtad y confianza tendrá su personal. Cuanto más efectiva sea la organización, más éxito se tendrá como dirigente.

Es conveniente evaluar la situación en la organización. De igual modo, valorar qué elementos de gestión participativa de los que aquí se mencionan pueden añadirse a lo que tiene, o qué elementos existentes pueden incrementarse dentro de la organización. Genere estrategias para aumentar la gestión participativa. Los autores recomiendan utilizar estas orientaciones para crear su propio programa de incremento de la gestión participativa, un programa que tenga en cuenta las condiciones y encaje dentro de los parámetros que delimitan su libertad de movimientos.

#### 2.2.2.6 Empresa, Organización y Talentos Humanos

Según un artículo publicado por Villegas (2006) La jefatura de la unidad administrativa de talentos humanos, recae en el gerente, director o jefe de talentos humanos, es el colaborador que tiene la responsabilidad de mantener y mejorar las relaciones humanas y laborales entre la Dirección y el Personal. Todo gerente de talentos humanos, para tener el éxito esperado, es imprescindible que goce de credibilidad, confianza y respeto por parte de sus colaboradores, lo cual le ayudará a alcanzar efectividad en las funciones y conseguir resultados óptimos, es decir lograr las metas trazadas y en consecuencia la misión de la empresa, esto depende en grado superior del liderazgo que ejerza el gerente ante ellos.

El líder máximo al interior de la organización o empresa que dirige los talentos humanos, es el Gerente, Director o jefe de la unidad administrativa, sea esta área, departamento, división, oficina, o gerencia, quien es la persona que en forma conjunta con los demás gerentes y Gerente General se encargarán de dirigir y maniobrar las diferentes actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas.

El desempeño de un gerente se mide a través de lo que se llama eficacia y eficiencia. Para tener una mejor idea de estos dos conceptos se definirá brevemente. Eficacia es saber cuál es el momento adecuado para poder definir y alcanzar las metas de una organización. Eficiencia, por su parte, no es más que la utilización óptima de los talentos que se encuentren al alcance de la organización.

Entonces, se puede concluir que el gerente de talentos humanos debe desenvolverse con toda efectividad, lo que significa ser eficiente y eficaz al mismo tiempo. Su status depende de la política y estructura de la organización; sin embargo, cualquiera sea este, debe responder de su gestión al gerente general.

En lo que respecta a las obligaciones y responsabilidades, estas varían según las dimensiones y el tipo de organización. En primer lugar tiene la obligación de interpretar y poner en práctica la política de personal de la empresa, y para cumplir con esto, tiene la responsabilidad de administrar su unidad administrativa, bien sea ésta, un área, departamento, oficina o gerencia de talentos humanos. Tiene como responsabilidad primordial de conducir el proceso de selección de personal, inducirlo, capacitarlo y velar por su bienestar económico o social, sea este funcionario, ejecutivo, empleado u obrero.

Para el autor citado anteriormente la jefatura de talentos humanos casi siempre tiene la responsabilidad de planificar o programar con su equipo, la capacitación del personal a través de cursos, seminarios u otros, que lleven acabo empresas o instituciones profesionales, dedicadas a estas acciones. Por lo general su responsabilidad en el desarrollo del personal es a través de la elaboración de un plan de capacitación, el mismo que es aprobado por la gerencia general de la empresa, el mismo que regresa a su despacho para ejecutarlo, controlarlo y hacer su seguimiento.

Prepara el cuadro de requerimiento de necesidades de personal, de igual manera efectúa las comunicaciones referentes a las acciones de rotación, contratación, transferencias, promociones, ascensos y despidos de los colaboradores. El área de talentos humanos tiene a su cargo los registros y control de personal, incluyendo su documentación e historial laboral, destacándose entre algunos las de promoción, méritos, deméritos y felicitaciones.

Prevé los accidentes de trabajo, cuida la salud y seguridad de los colaboradores; finalmente dentro de las principales funciones se encarga, de efectuar los programas de recreación laboral, donde participan los colaboradores limando las asperezas y propiciando la integración. En tal sentido la jefatura de talentos humanos está relacionada con todos los aspectos de la administración de la empresa y el manejo de sus talentos humanos, pues recluta, selecciona, encausa el entrenamiento, capacitación, compensación económica, y desarrollo del personal, entre otros y asesora y maneja el bienestar de los colaboradores. Finalmente se manifiesta que quien ocupe la jefatura de talentos humanos, tiene la responsabilidad de asesorar o aconsejar a los que determinan y aprueban las políticas de personal, sea esta la gerencia o directorio.

#### 2.2.2.7 Desarrollo de una Filosofía Propia de la Administración del Talento Humano

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen - la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen - reflejan esta filosofía básica.

¿Cómo se desarrolla una filosofía así? En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, se procederá a analizar algunos de los factores que influyen en estas filosofías.

- **Influencia de la filosofía de la alta administración.**
  Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaje. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización.
- **Influencia de las suposiciones básicas propias acerca del personal.**
  La filosofía que se tenga sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se

hagan sobre las personas. Por ejemplo, Douglas McGregor distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasificó como Teoría X y Teoría Y.

Afirma que las suposiciones de la Teoría X sostienen que:

1. El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.
2. Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.
3. El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.

En el otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la Teoría Y, las cuales sostienen que:

1. El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.
2. El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.
3. Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.
4. El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.
5. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población y no al contrario. Rensis Likert afirma que, suposiciones como éstas, se manifiestan a sí mismas en dos tipos o sistemas básicos

de organizaciones a las que califica como Sistema I y Sistema IV.

En las organizaciones de Sistema I señala:

1.- La gerencia es considerada como desconfiada hacia los subordinados.
2.- El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se realiza en la cúpula.
3.- Los subordinados se ven forzados a trabajar con temor, amenazas y castigos.
4.- El control está muy concentrado en la alta dirección.

En su lugar, Likert propone el Sistema IV, es decir, una organización basada en suposiciones del tipo de la Teoría Y. En las organizaciones del Sistema IV:

1.- La gerencia tiene confianza absoluta en los subordinados.
2.- La toma de decisiones está generalmente dispersa y descentralizada.
3.- Los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones.
4.- Hay una amplia y amistosa interacción entre superiores y subordinados.
5.- La responsabilidad para el control está muy difundida y los niveles más bajos tienen una participación importante.

Además de los dos factores mencionados anteriormente, existe otro - La necesidad de motivar a los empleados - que afectará la formación de una filosofía propia sobre el personal. Este factor será explicado con detenimiento más adelante.

Imaginemos en este momento que dentro de una organización existe un puesto vacante. ¿Qué se puede hacer para incrementar la probabilidad de que la persona que se elija para ocuparlo permanezca en la organización y sea productiva? Tal vez se podría pedir a los solicitantes al puesto que hagan una serie completa de pruebas de personalidad, intereses y aptitudes. También se puede considerar la posibilidad de someter a los candidatos a una serie de entrevistas.

Sin embargo, se sabe que la validez de las pruebas escritas y las entrevistas no merecen calificaciones muy elevadas. Es decir, éstas no prevén el rendimiento laboral posterior. Al parecer, ello se debe a que están muy alejadas de las conductas laborales reales. Por tanto, para poder realizar una selección efectiva y correcta de la persona que ocupará un puesto vacante dentro de una organización se debe primero efectuar un análisis de puestos.

#### 2.2.2.8 Teorías Motivacionales

**A. Teoría de Maslow**

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

El autor de la presente teoría específica cada una de las necesidades de la siguiente manera:

1. Fisiológicas: son las esenciales para la sobrevivencia.
2. Seguridad: son las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.
3. Afiliación: como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes.

4. Estima: incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.
5. Actualización: son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

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

**B. Teoría de Mayo**

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

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

(b) los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo.

(c) los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material.

(d) los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales; (e) los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.

**C. Teoría de los Factores de Herzberg**

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

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

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales.

Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

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

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

son mutuamente excluyentes. Los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamientos especiales. Mc Clelland (citado por Chiavenato, 1989).

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

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

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

**F. Teoría de la Expectativa**

En este caso David Nadler y Edward Lawler dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones:

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

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

1. Las expectativas del desempeño-resultado: Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta.
2. Valencia: El resultado de una conducta tiene una valencia o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.
3. Las expectativas del esfuerzo-desempeño: Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado valorado.

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

Al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto de que las percepciones de valor varían de alguna manera entre un individuo y otro tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño. Cabe destacar que a pesar de que la teoría expuesta por Vroom es muy difícil de aplicar en la práctica, es de suma importancia puesto que deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que Maslow y Herzberg suponían en sus enfoques.

**G. Teoría Homeostática de la Motivación**

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

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

Así conocemos que existe una serie de elementos y funciones que han de estar perfectamente regulados y cuyo desequilibrio sería de consecuencias fatales para la vida; por ejemplo, la temperatura, la tensión arterial, cantidad de glucosa o de urea en la sangre. Estas y otras funciones están reguladas y controladas por los mecanismos homeostáticos, y cada vez que surge una alteración en uno de estos elementos y funciones, el organismo regula y equilibra la situación poniendo en marcha una serie de recursos aptos para ello. Entre los autores más representativos de esta corriente podemos señalar a Hull, a Freud y a Lewin entre otros.

**H. Teoría Psicoanalítica de la Motivación**

Esta teoría está basada principalmente en los motivos inconscientes y sus derivaciones. Además, según la teoría psicoanalítica las tendencias primarias son el sexo y la agresión. El desenvolvimiento de la conducta sexual sigue un

modelo evolutivo que supone diversas elecciones de objeto hasta que se logra un afecto sexual maduro. Las modernas interpretaciones psicoanalíticas encuentran un lugar más amplio para los procesos del ego que el que tenían antes. El punto de partida de Freud, máximo representante y fundador del psicoanálisis, es claramente homeostático.

La tarea básica del sistema nervioso es preservar al organismo de una inundación estimular desequilibradora y a la vez facilitar la consecución del placer y la evitación del dolor. Tanto las pulsiones (variables instintuales básicas que guían y movilizan la conducta del hombre) como el aparato que regula su acción, son conceptuadas en términos psíquicos, en el límite entre lo físico y lo mental.

Desde el punto de vista de su origen, una pulsión es un proceso somático del que resulta una representación estimular en la vida mental del individuo. La función de la pulsión es facilitar al organismo la satisfacción psíquica que se produce al anular la condición estimular somática negativa.

Para ello cuenta con una capacidad energética capaz de orientarse hacia el objeto cuya consecución remueve o anula la condición estimular dolorosa, provocando así placer. Esta teoría evoluciona a lo largo de su vida.

El modelo de motivación adoptado por Freud es un modelo hedonístico de tensión-reducción que implica que la meta principal de todo individuo es la obtención del placer por medio de la reducción o extinción de la tensión que producen las necesidades corporales innatas.

La interpretación que Freud hace de la motivación se conoce con el nombre de psicodinámica, puesto que da una explicación de los motivos humanos en términos de hipotéticos conflictos activos subyacentes.

## 2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS

### 2.3.1. Hipótesis General

La gestión estratégica incide de manera significativa en el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria al año 2015.

### 2.3.2. Hipótesis Específicas

- La gestión estratégica en su dimensión ambiente incide de manera significativa en el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria.

- La gestión estratégica en su dimensión estructura incide de manera significativa en el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria.

- La gestión estratégica en su dimensión procesos incide de manera significativa en el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria.

- La gestión estratégica en su dimensión estrategia incide de manera significativa en el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria.

## 2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

**Adaptabilidad:** Según el cual el órgano de dirección debe responder de forma operativa y eficaz a los cambios que se operan en la organización y/o en el entorno, por lo que se hace necesario que su diseño garantice de forma ágil y dinámica el ejercicio de la función de regulación en el sistema, en correspondencia con el ritmo e intensidad de las actividades fundamentales.

**Competitividad:** Las empresas exitosas obtienen ventajas competitivas mediante la incorporación de nuevas tecnologías o introduciendo prácticas novedosas en los negocios (diseño de productos, procesos de producción, atención al comprador, entrenamiento del personal, etc.).

**Diseñar una Estructura:** Diseñar una estructura es llevar a cabo una serie de actos que se relacionan en una organización con el fin de establecer objetivos, metas, desarrollar estrategias e influir con su acción en el medio ambiente que la rodea. En este proceso de realización, se lleva a cabo ante todo una ejecución de control sobre los materiales y el medio ambiente que rodea a la organización.

**Eficacia:** Es el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. Diremos que una acción es eficaz cuando consigue los objetivos tácticos correspondientes.

**Eficiencia:** Está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.

**Empresa:** Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. La creada y sostenida por un poder público.

**Estándares:** Una mejor forma de realizar el trabajo, es decir, un conjunto de políticas, reglas, instrucciones y procedimientos establecidos por la gerencia para todas las operaciones importantes, que sirvan como pauta para que todos los empleados desempeñen sus tareas de tal forma que aseguren buenos resultados.

**Estrategia:** Líneas maestra para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.

**Gestión Estratégica:** Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones de diferentes funcionalidades que permitirán a las organizaciones alcanzar sus objetivos.

**Herramienta:** Conjunto de instrumentos para ser utilizados en un determinado trabajo.

**Herramientas de Gestión:** Una metodología de gestión comprende el uso de instrumentos, enfoques que permita desarrollar determinados procedimientos que permitan modificar o cambiar las maneras tradicionales de hacer las cosas.

**Organización:** Acción y efecto de organizar u organizarse. Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. Disposición, arreglo, orden.

**Planificación:** Es un proceso analítico, que incluye una estimación del futuro de alcance nacional sobre la base de determinados recursos de acción. Alternativos, para el cumplimiento de los fines de un país en el corto, mediano y largo plazo.

**Planeamiento:** Es curso de acción a seguir de la empresa, mediante estrategias y tácticas elaboradas, buscando la maximización de los resultados utilizando los recursos necesarios de un modo racional y adecuado en la toma de decisiones

**Planeamiento Estratégico:** No trata de tomar decisiones futuras, ya que solo estas pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en si, las cuales se toman con base en estos sucesos, solo pueden hacerse en el momento.

**Potencial Humano:** El potencial humano es algo sorprendente, se puede observar la capacidad inventiva en las diferentes eras que la humanidad ha atravesado en la historia, pasando de la época primitiva y cada una de las edades: antigua, media, moderna y la actual que es la contemporánea.

**Satisfacción:** Acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Razón o modo con que se sosiega, responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria. Cumplimiento del deseo o del gusto.

**Servicio:** Conjunto de prestaciones del cliente, como conveniencia del precio, la imagen y la marca del mismo.

## 2.5. VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO

### A) Variable Independiente (X)

Gestión Estratégica

| Dimensiones: | Indicadores: |
|---|---|
| - Ambiente | Externo<br>Interno |
| - Estructura | Planificación<br>Organización<br>Dirección<br>Control |
| - Procesos | Capacitación<br>Motivación |
| - Estrategia | Visión y misión<br>Valores organizacionales<br>Objetivos estratégicos |

### B) Variable Dependiente (Y)

Desarrollo del Potencial Humano

| Dimensiones: | Indicadores: |
|---|---|
| • Planificación | Potencial humano<br>Recursos financieros<br>Recursos materiales<br>Procedimientos<br>Políticas |
| • Clasificación | Cantidad de puestos<br>Objetividad de puestos<br>Formación para los puestos<br>Calificación profesional |
| • Capacitación | Ingresos<br>Gastos<br>Utilidad<br>Inversión |

## 2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**HIPÓTESIS:**

La gestión estratégica incide de manera significativa en el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria al año 2015.

| Variable | Definición Operativa | Dimensiones | Indicadores | Escala |
|---|---|---|---|---|
| Gestión Estratégica | *Conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una organización.* ***Boston Consulting Group*** | - Ambiente<br>- Estructura<br>- Procesos<br>- Estratégia | • Externo<br>• Interno<br>• Planificación<br>• Organización<br>• Dirección<br>• Control<br>• Capacitación<br>• Motivación<br>• Visión, misión<br>• Valores organizacionales<br>• Objetivos estratégicos | Nunca<br>Pocas veces<br>Algunas veces |
| Desarrollo del Potencial Humano | *Categoría de vanguardia que implica superar la miope concepción tradicional de considerar a las personas como un recurso, para pasar a contemplar como generadora de valor y riqueza organizacional. También se concibe como Talento Humano o Capital Humano.* ***Albizu.*** | - Planificación<br>- Clasificación<br>- Capacitación | • Potencial humano<br>• Recursos financieros<br>• Recursos materiales<br>• Procedimientos<br>• Políticas<br>• Cantidad de puestos<br>• Objetividad de puestos<br>• Formación para los puestos<br>• Calificación profesional<br>• Ingreso<br>• Gastos<br>• Utilidad Inversión | Casi siempre<br>Siempre |

# CAPÍTULO III
# MARCO METODOLÓGICO

## 3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO

El ámbito de estudio se enmarcó en la Municipalidad Distrital de Acoria para el año 2015.

## 3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo Aplicada, como consecuencia de resolver un problema práctico; como es la relación de la gestión estratégica y el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria.

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

## 3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

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

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

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

## 3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

### 3.4.1. Método General

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

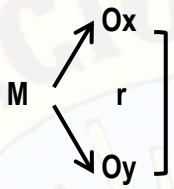
### 3.4.2. Métodos Específicos

Para realizar la investigación se empleó los métodos inductivo, deductivo y correlacional.

- **Método Inductivo:** Obtención de conocimientos de lo particular a lo general. Estableciendo proposiciones de carácter general inferidas de la observación y el estudio analítico de hechos y fenómenos particulares.
- **Método Deductivo:** Razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular. Permitió partir de proposiciones o supuestos generales que se deriva a otra proposición o juicio particular.
- **Método Correlacional:** Estudió la relación entre dos o más variables de la investigación.

## 3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

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




Dónde:

m: muestra
O: observación
x: gestión estratégica
y: desarrollo del potencial humano
r: relación de variables

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

## 3.6. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

### 3.6.1. Población y Muestra

La investigación abarcó tomando como referencia a los funcionarios y personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria, siendo en total 77 personas.

### 3.6.2. Muestreo

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

## 3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### A. Análisis Bibliográfico y Documental

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

### B. Encuesta

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

## 3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

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

Para la recolección de datos primarios:

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

Para la recolección de datos secundarios:

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

## 3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

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

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

# CAPÍTULO IV

# RESULTADOS

Considerando el diseño de la investigación, se ha procedido a realizar la medición de las dos variables en estudio con los correspondientes instrumentos de medición referidos a la Gestión Estratégica y el Desarrollo del Potencial Humano en la Municipalidad Distrital de Acoria-año 2015; a continuación se procedió a la recodificación de los datos para las dos variables de estudio.

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

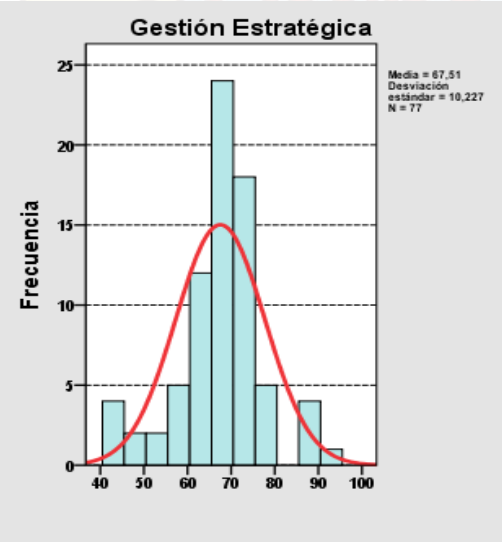
Para la codificación de las variables se ha tenido en cuenta las normas de construcción del instrumento de medición, es decir sus correspondientes rangos de tal manera que se han identificado los puntos intervalos de las categorías.

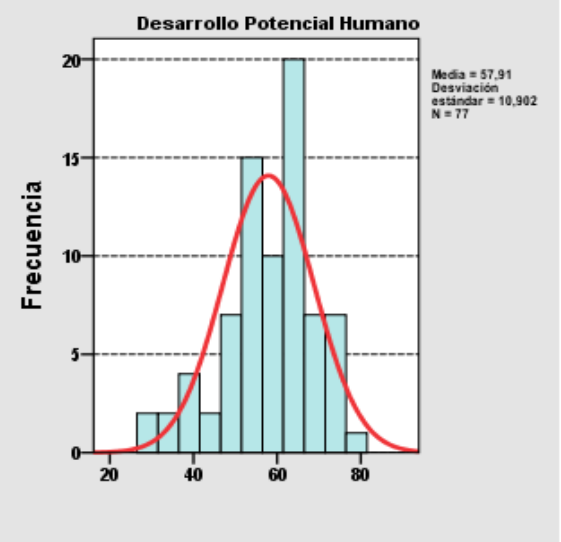
Finalmente es importante precisar, que para tener fiabilidad en los cálculos de los resultados, se procesó los datos con el programa estadístico IBM SPSS 22.0 (Programa Estadístico para las Ciencias Sociales), además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA séptima edición.

## 4.1. RESULTADOS DE ESTADÍSTICAS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EL DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO

**Gráfico 1.** *Estadísticas de resumen de la gestión estratégica y el desarrollo del potencial humano.*

| | Gestión Estratégica | Desarrollo del Potencial Humano |
|---|---|---|
| **Media** | **67,51** | **57,91** |
| **Mediana** | **69,00** | **59,00** |
| **Moda** | **72** | **63** |
| **Desviación estándar** | **10,227** | **10,902** |
| **Varianza** | **104,595** | **118,847** |
| **Mínimo** | **43** | **29** |
| **Máximo** | **94** | **80** |
| **Suma** | **5198** | **4459** |




Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico Nº 1 se observa las estadísticas de resumen de las dos variables en estudio. Observamos que para la variable referida a la *gestión estratégica* la media es 67,51 asimismo la puntuación mínima es de 43 puntos y la máxima es 94 puntos, el valor de la mediana es de 69,00 puntos; asimismo en cuanto a las estadísticas de dispersión notamos que el valor de la desviación estándar es 10,227 y la varianza es 104,595 que representa la variabilidad de los datos.

Observamos que para la variable referida al *desarrollo del potencial humano* la media es 57,91 asimismo la puntuación mínima es de 29 puntos y la máxima es 80 puntos, el valor de la mediana es de 59,00 puntos; asimismo en cuanto a las estadísticas de dispersión notamos que el valor de la desviación estándar es 10,902 y la varianza es 118,847 que representa la variabilidad de los datos.

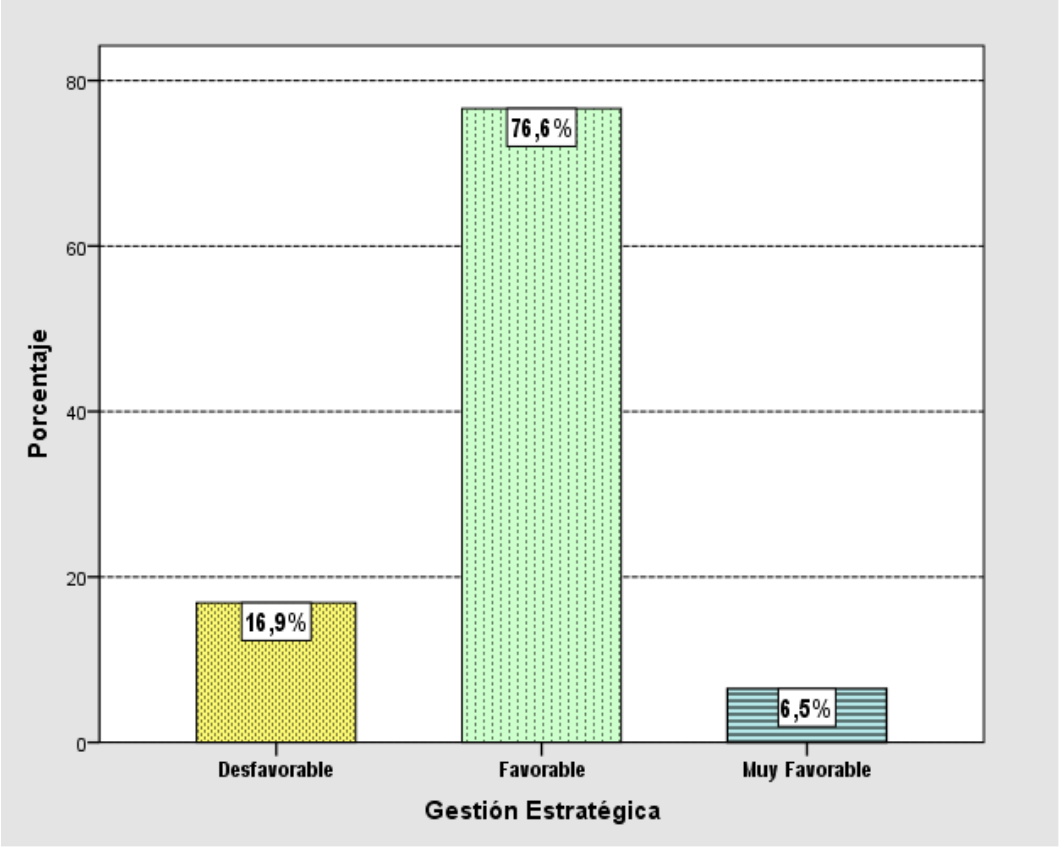
### 4.1.1. RESULTADOS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

**Tabla 1.** *Resultados de la gestión estratégica en la Municipalidad Distrital de Acoria.*

| Gestión Estratégica | f | % |
|---|---|---|
| **Desfavorable** | 13 | 16,9 |
| **Favorable** | 59 | 76,6 |
| **Muy Favorable** | 5 | 6,5 |
| **Total** | **77** | **100,0** |

*Fuente: Cuestionario aplicado.*

**Gráfico 2.** *Diagrama de la gestión estratégica en la Municipalidad Distrital de Acoria.*




Fuente: tabla Nº 1.

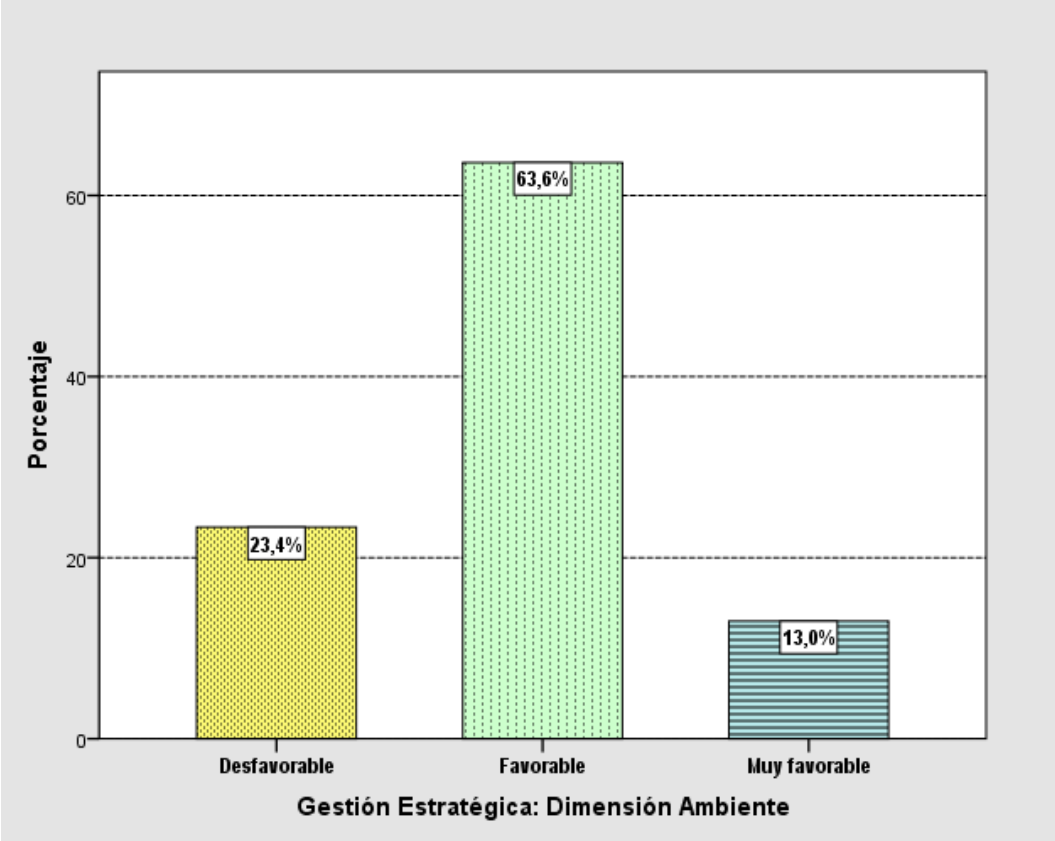
La tabla Nº 1 muestra los resultados de los niveles de la gestión estratégica en la Municipalidad Distrital de Acoria, observamos que el 16,9% (13) de los casos consideran que es desfavorable, el 76,6% (59) de los casos consideran que el nivel es favorable y el 6,5% (5) de los casos el nivel es muy favorable.

| Gestión Estratégica: Ambiente | f | % |
|---|---|---|
| **Desfavorable** | 18 | 23,4 |
| **Favorable** | 49 | 63,6 |
| **Muy favorable** | 10 | 13,0 |
| **Total** | **77** | **100,0** |

**Tabla 2.** *Resultados de la gestión estratégica en su dimensión ambiente en la Municipalidad Distrital de Acoria.*

*Fuente: Cuestionario aplicado.*

**Gráfico 3.** *Diagrama de la gestión estratégica en su dimensión ambiente en la Municipalidad Distrital de Acoria.*




Fuente: tabla Nº 2.

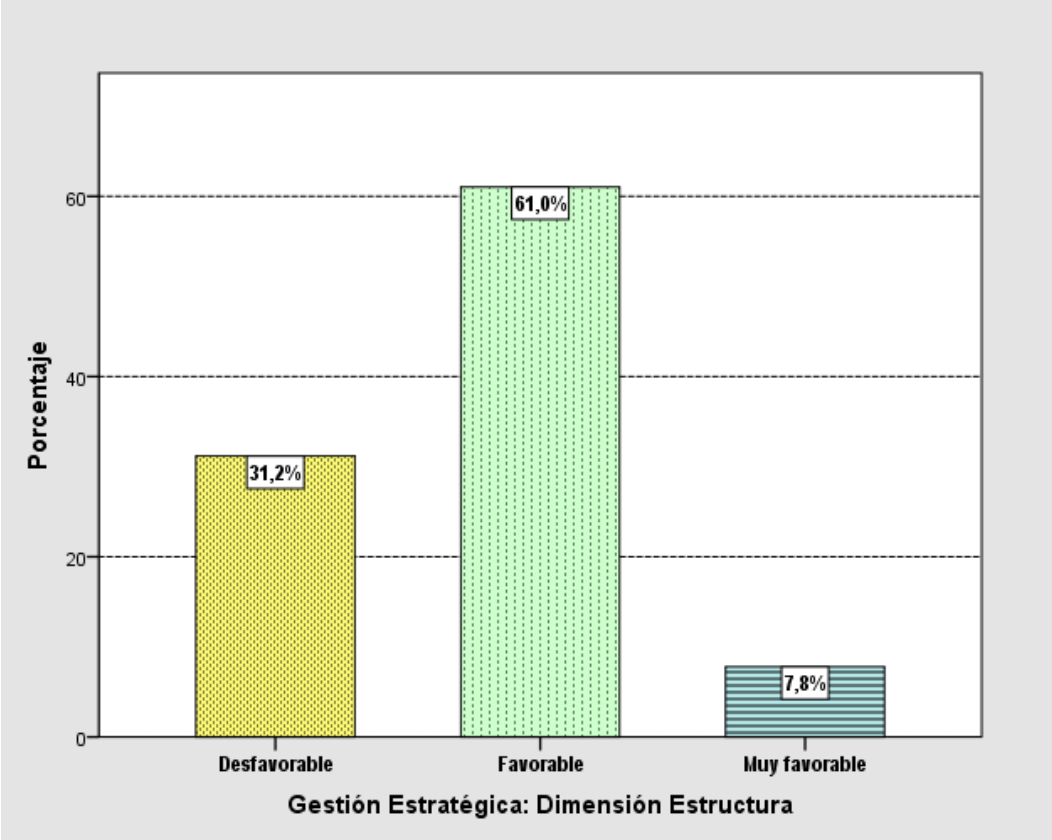
La tabla 2 muestra los resultados de los niveles de la gestión estratégica en su dimensión ambiente en la Municipalidad Distrital de Acoria, observamos que el 23,4% (18) de los casos consideran que es desfavorable, el 63,6% (49) de los casos consideran que el nivel es favorable y el 13% (10) de los casos el nivel es muy favorable.

**Tabla 3.** *Resultados de la gestión estratégica en su dimensión estructura en la Municipalidad Distrital de Acoria.*

| Gestión Estratégica: Estructura | f | % |
|---|---|---|
| **Desfavorable** | 24 | 31,2 |
| **Favorable** | 47 | 61,0 |
| **Muy favorable** | 6 | 7,8 |
| **Total** | **77** | **100,0** |

*Fuente: Cuestionario aplicado.*

**Gráfico 4.** *Diagrama de la gestión estratégica en su dimensión estructura en la Municipalidad Distrital de Acoria.*




Fuente: tabla Nº 3.

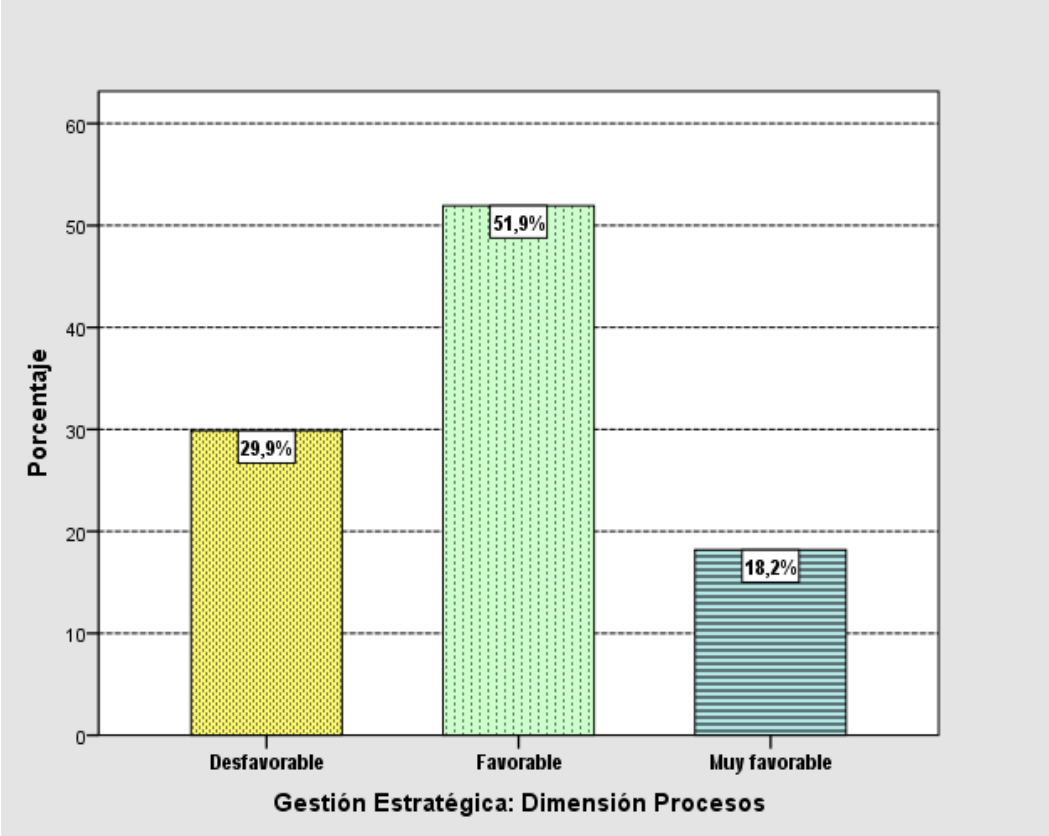
La tabla 3 muestra los resultados de los niveles de la gestión estratégica en su dimensión ambiente en la Municipalidad Distrital de Acoria, observamos que el 31,2% (24) de los casos consideran que es desfavorable, el 61,0% (47) de los casos consideran que el nivel es favorable y el 7,8% (6) de los casos el nivel es muy favorable.

**Tabla 4.** *Resultados de la gestión estratégica en su dimensión procesos en la Municipalidad Distrital de Acoria.*

| Gestión Estratégica: Procesos | f | % |
|---|---|---|
| **Desfavorable** | 23 | 29,9 |
| **Favorable** | 40 | 51,9 |
| **Muy favorable** | 14 | 18,2 |
| **Total** | **77** | **100,0** |

*Fuente: Cuestionario aplicado.*

**Gráfico 5.** *Diagrama de la gestión estratégica en su dimensión procesos en la Municipalidad Distrital de Acoria.*




*Fuente: tabla Nº 4.*

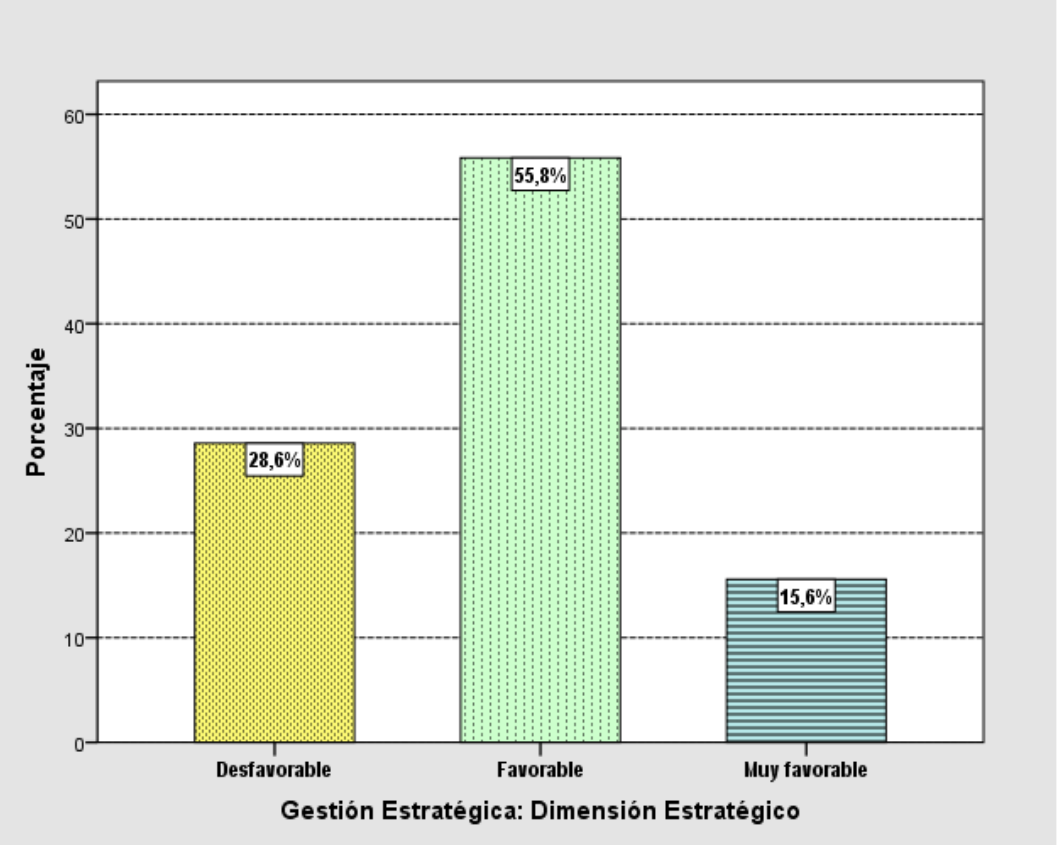
La tabla 4 muestra los resultados de los niveles de la gestión estratégica en su dimensión procesos en la Municipalidad Distrital de Acoria, observamos que el 29,9% (23) de los casos consideran que es desfavorable, el 51,9% (40) de los casos consideran que el nivel es favorable y el 18,2% (14) de los casos el nivel es muy favorable.

**Tabla 5.** *Resultados de la gestión estratégica en su dimensión estrategia en la Municipalidad Distrital de Acoria.*

| Gestión Estratégica: Estrategia | f | % |
|---|---|---|
| **Desfavorable** | 22 | 28,6 |
| **Favorable** | 43 | 55,8 |
| **Muy favorable** | 12 | 15,6 |
| **Total** | **77** | **100,0** |

*Fuente: Cuestionario aplicado.*

**Gráfico 6.** *Diagrama de la gestión estratégica en su dimensión estrategia en la Municipalidad Distrital de Acoria.*




Fuente: tabla Nº 5.

La tabla 5 muestra los resultados de los niveles de la gestión estratégica en su dimensión estrategia en la Municipalidad Distrital de Acoria, observamos que el 28,6% (22) de los casos consideran que es desfavorable, el 55,8% (43) de los casos consideran que el nivel es favorable y el 15,6% (12) de los casos el nivel es muy favorable.

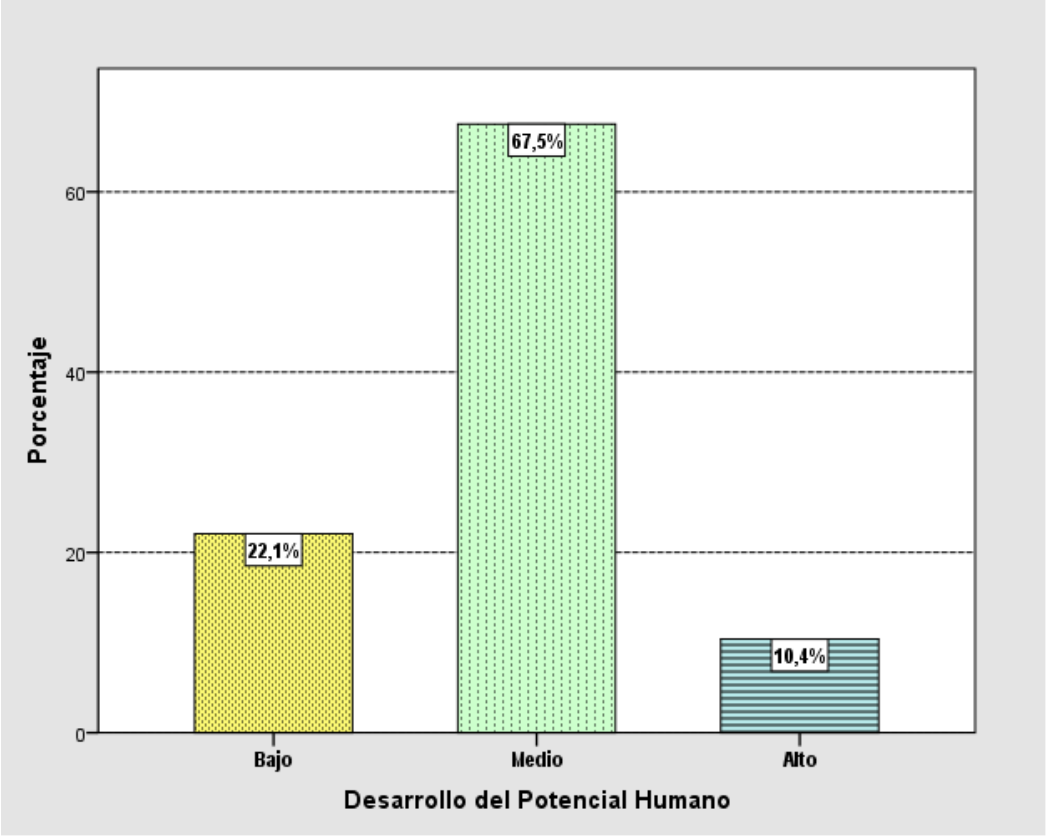
### 4.1.2. RESULTADOS DEL DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO

**Tabla 6.** *Resultados del desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria.*

| Desarrollo del Potencial Humano: | f | % |
|---|---|---|
| **Bajo** | 17 | 22,1 |
| **Medio** | 52 | 67,5 |
| **Alto** | 8 | 10,4 |
| **Total** | **77** | **100,0** |

*Fuente: Cuestionario aplicado.*

**Gráfico 7.** *Diagrama del desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria.*




Fuente: tabla Nº 6.

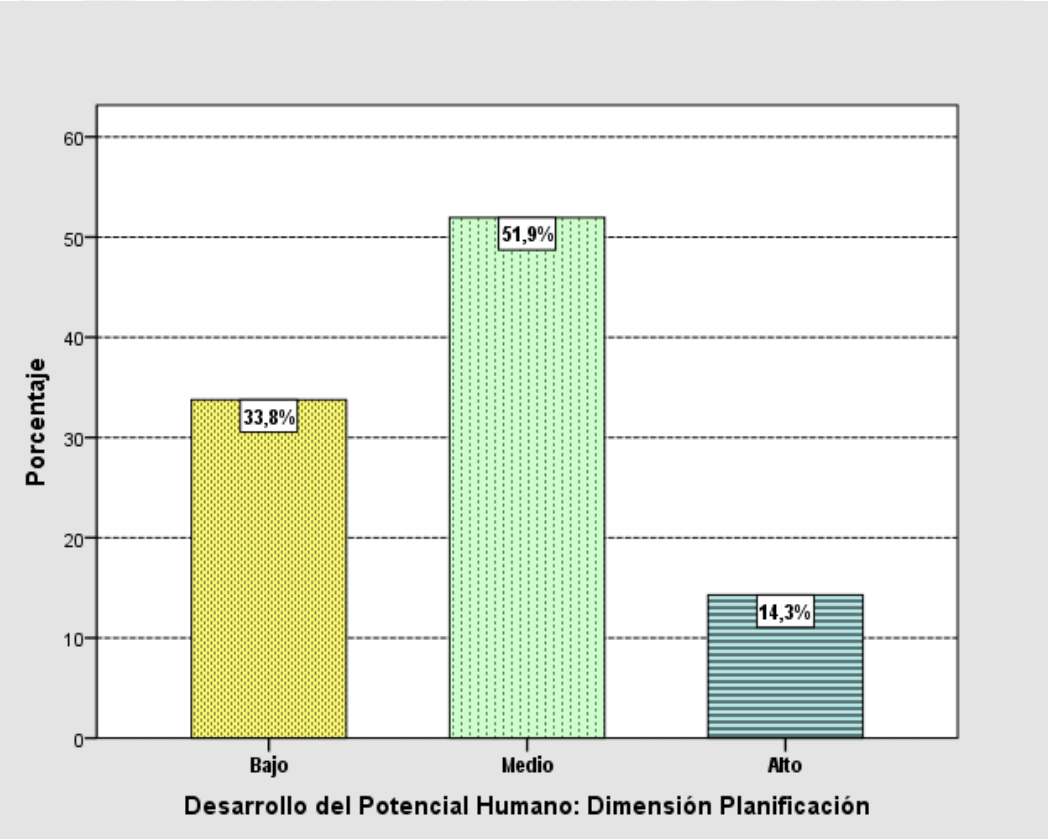
La tabla 6 muestra los resultados de los niveles del desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria, observamos que el 22,1% (17) de los casos consideran que es bajo, que, el 67,5% (52) de los casos consideran que el nivel es medio y el 10,4% (8) de los casos el nivel el alto.

**Tabla 7.** *Resultados del desarrollo del potencial humano en su dimensión planificación en la Municipalidad Distrital de Acoria.*

| Desarrollo de la Gestión del Potencial Humano: Planificación | f | % |
|---|---|---|
| **Bajo** | 26 | 33,8 |
| **Medio** | 40 | 51,9 |
| **Alto** | 11 | 14,3 |
| **Total** | **77** | **100,0** |

*Fuente: Cuestionario aplicado.*

**Gráfico 8.** *Diagrama del desarrollo del potencial humano en su dimensión planificación en la Municipalidad Distrital de Acoria.*




Fuente: tabla Nº 7.

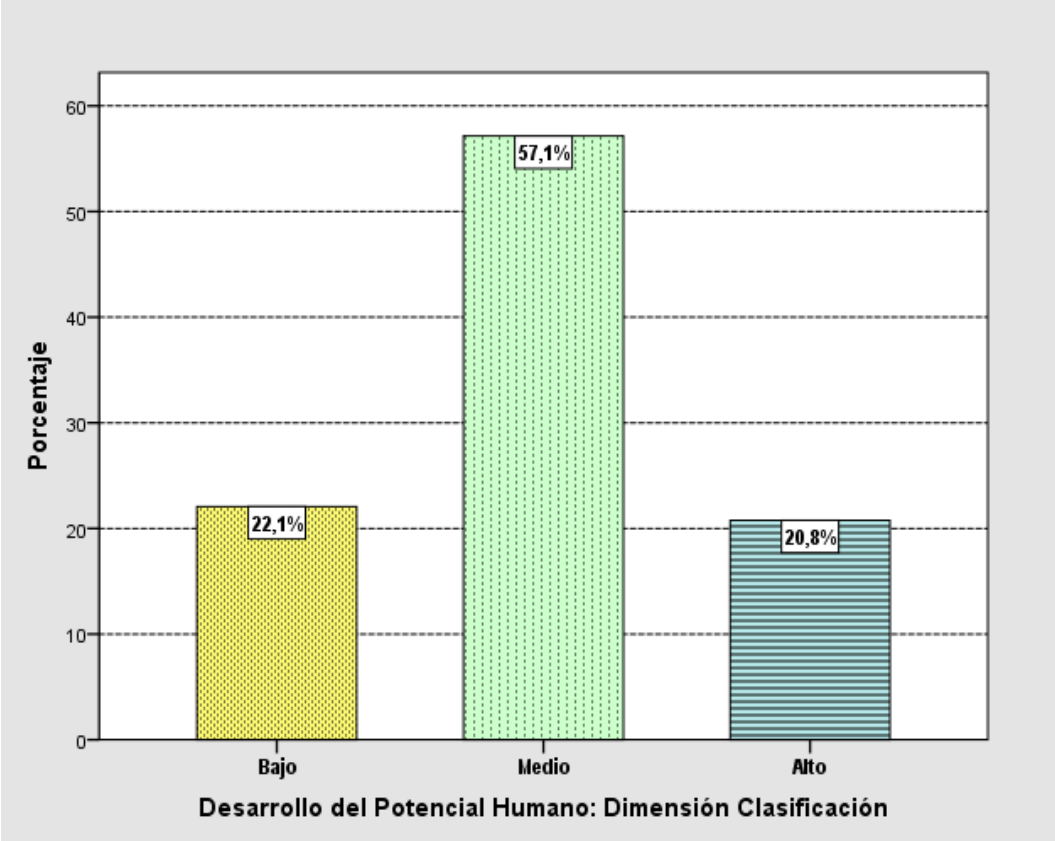
La tabla 7 muestra los resultados de los niveles del desarrollo del potencial humano en su dimensión planificación en la Municipalidad Distrital de Acoria, observamos que el 33,8% (26) de los casos consideran que es bajo, que, el 51,9% (40) de los casos consideran que el nivel es medio y el 14,3% (11) de los casos el nivel el alto.

**Tabla 8.** *Resultados del desarrollo del potencial humano en su dimensión clasificación en la Municipalidad Distrital de Acoria.*

| Desarrollo de la Gestión del Potencial Humano: Clasificación | f | % |
|---|---|---|
| **Bajo** | 17 | 22,1 |
| **Medio** | 44 | 57,1 |
| **Alto** | 16 | 20,8 |
| **Total** | **77** | **100,0** |

*Fuente: Cuestionario aplicado.*

**Gráfico 9.** *Diagrama del desarrollo del potencial humano en su dimensión clasificación en la Municipalidad Distrital de Acoria.*




Fuente: tabla Nº 8.

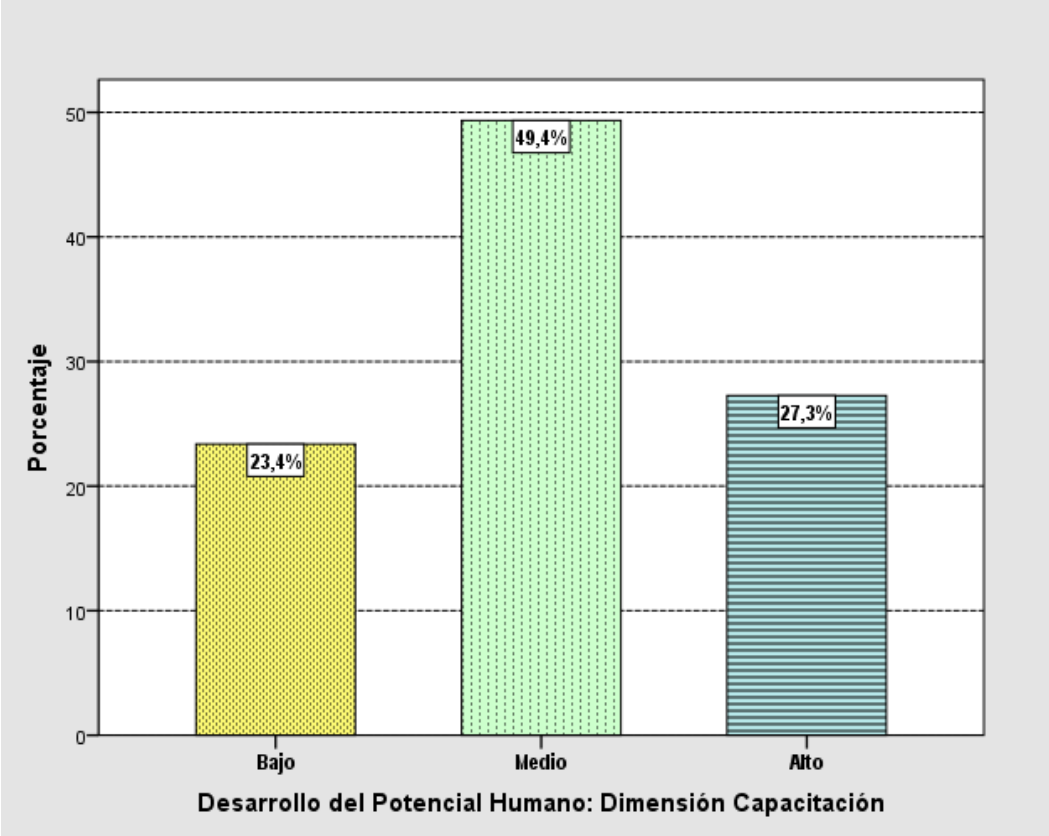
La tabla 8 muestra los resultados de los niveles del desarrollo del potencial humano en su dimensión clasificación en la Municipalidad Distrital de Acoria, observamos que el 22,1% (17) de los casos consideran que es bajo, el 57,1% (44) de los casos consideran que el nivel es medio y el 20,8% (16) de los casos el nivel el alto.

**Tabla 9.** *Resultados del desarrollo del potencial humano en su dimensión capacitación en la Municipalidad Distrital de Acoria.*

| Desarrollo de la Gestión del Potencial Humano: Capacitación | f | % |
|---|---|---|
| **Bajo** | 18 | 23,4 |
| **Medio** | 38 | 49,4 |
| **Alto** | 21 | 27,3 |
| **Total** | **77** | **100,0** |

*Fuente: Cuestionario aplicado.*

**Gráfico 10.** *Diagrama del desarrollo del potencial humano en su dimensión capacitación en la Municipalidad Distrital de Acoria.*




Fuente: tabla Nº 9.

La tabla 9 muestra los resultados de los niveles del desarrollo del potencial humano en su dimensión capacitación en la Municipalidad Distrital de Acoria, observamos que el 23,4% (18) de los casos consideran que es bajo, el 49,4% (38) de los casos consideran que el nivel es medio y el 27,3% (21) de los casos el nivel el alto.

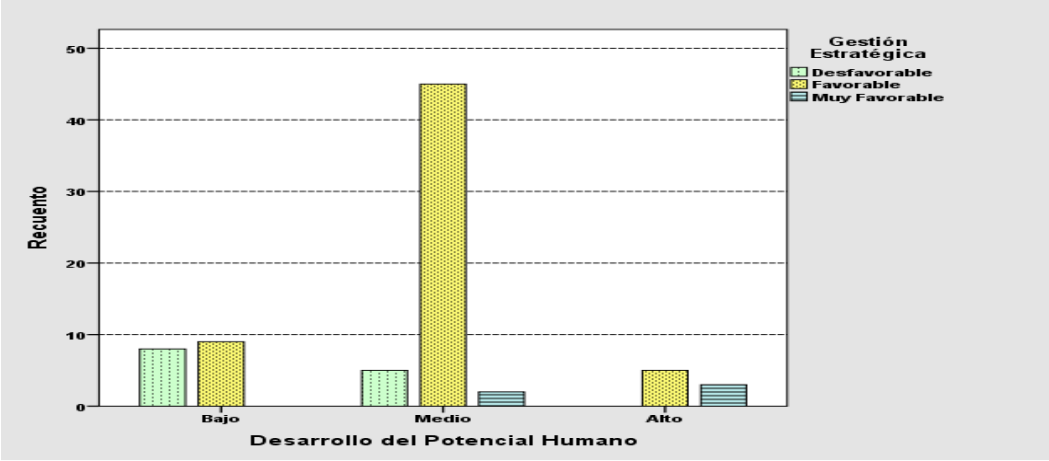
### 4.1.3. RESULTADOS DE LA RELACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EL DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO

**Tabla 10.** *Resultados de la relación de la gestión estratégica y el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria.*

| Desarrollo del Potencial Humano | | Gestión Estratégica | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Desfavorable | Favorable | Muy Favorable | Total |
| | Bajo | 8 | 9 | 0 | 17 |
| | | 47,1% | 52,9% | 0,0% | 100,0% |
| | Medio | 5 | 45 | 2 | 52 |
| | | 9,6% | 86,5% | 3,8% | 100,0% |
| | Alto | 0 | 5 | 3 | 8 |
| | | 0,0% | 62,5% | 37,5% | 100,0% |
| Total | | 13 | 59 | 5 | 77 |
| | | 16,9% | 76,6% | 6,5% | 100,0% |

*Fuente: Cuestionario aplicado.*

**Gráfico 11.** *Diagrama de la de la relación de la gestión estratégica y el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria.*




Fuente: tabla Nº 10.

En la tabla Nº 10 se puede observar los resultados de la relación general para las dos variables en estudio, las columnas lo representan la percepción de la Gestión Estratégica y las filas lo representan los niveles del Desarrollo del Potencial Humano en la Municipalidad Distrital de Acoria; como se observa el 47,1% (8) de los casos consideran que la gestión estratégica es desfavorable y el desarrollo del potencial humano es bajo; el

52,9% (9) de los casos consideran que la gestión estratégica es favorable y el desarrollo del potencial humano es bajo; el 9,6% (5) de los casos consideran que la gestión estratégica es desfavorable y el desarrollo del potencial humano es medio ; el 86,5% (45) de los casos consideran que la gestión estratégica es favorable y el desarrollo del potencial humano es medio ; el 3,8% (2) de los casos consideran que la gestión estratégica es muy favorable y el desarrollo del potencial humano es medio ; el 62,5% (5) de los casos consideran que la gestión estratégica es favorable y el desarrollo del potencial humano es alto el 37,5% (3) de los casos consideran que la gestión estratégica es muy favorable y el desarrollo del potencial humano es alto .

a. **Tabla 11: PUNTAJES DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACORIA-AÑO 2015.**

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1** | 45 | **14** | 68 | **27** | 48 | **40** | 67 | **53** | 67 | **66** | 72 |
| **2** | 43 | **15** | 73 | **28** | 65 | **41** | 88 | **54** | 73 | **67** | 68 |
| **3** | 80 | **16** | 71 | **29** | 58 | **42** | 68 | **55** | 63 | **68** | 72 |
| **4** | 77 | **17** | 61 | **30** | 61 | **43** | 90 | **56** | 73 | **69** | 72 |
| **5** | 69 | **18** | 70 | **31** | 89 | **44** | 69 | **57** | 68 | **70** | 73 |
| **6** | 51 | **19** | 63 | **32** | 70 | **45** | 45 | **58** | 68 | **71** | 48 |
| **7** | 62 | **20** | 67 | **33** | 69 | **46** | 43 | **59** | 73 | **72** | 65 |
| **8** | 57 | **21** | 72 | **34** | 77 | **47** | 80 | **60** | 71 | **73** | 58 |
| **9** | 67 | **22** | 72 | **35** | 70 | **48** | 77 | **61** | 61 | **74** | 61 |
| **10** | 73 | **23** | 68 | **36** | 58 | **49** | 69 | **62** | 70 | **75** | 89 |
| **11** | 63 | **24** | 72 | **37** | 67 | **50** | 51 | **63** | 63 | **76** | 70 |
| **12** | 73 | **25** | 72 | **38** | 70 | **51** | 62 | **64** | 67 | **77** | 69 |
| **13** | 68 | **26** | 73 | **39** | 94 | **52** | 57 | **65** | 72 | | |

*Fuente: Cuestionario aplicado.*

b. **Tabla 12: PUNTAJES DEL DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACORIA-AÑO 2015.**

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1** | 47 | **14** | 54 | **27** | 39 | **40** | 57 | **53** | 62 | **66** | 62 |
| **2** | 35 | **15** | 65 | **28** | 57 | **41** | 61 | **54** | 59 | **67** | 67 |
| **3** | 68 | **16** | 63 | **29** | 56 | **42** | 48 | **55** | 53 | **68** | 64 |
| **4** | 65 | **17** | 47 | **30** | 56 | **43** | 80 | **56** | 49 | **69** | 63 |
| **5** | 74 | **18** | 40 | **31** | 76 | **44** | 63 | **57** | 55 | **70** | 67 |
| **6** | 29 | **19** | 59 | **32** | 63 | **45** | 47 | **58** | 54 | **71** | 39 |
| **7** | 45 | **20** | 73 | **33** | 61 | **46** | 35 | **59** | 65 | **72** | 57 |
| **8** | 55 | **21** | 62 | **34** | 75 | **47** | 68 | **60** | 63 | **73** | 56 |
| **9** | 62 | **22** | 62 | **35** | 68 | **48** | 65 | **61** | 47 | **74** | 56 |
| **10** | 59 | **23** | 67 | **36** | 52 | **49** | 74 | **62** | 40 | **75** | 76 |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **11** | 53 | **24** | 64 | **37** | 54 | **50** | 29 | **63** | 59 | **76** | 63 |
| **12** | 49 | **25** | 63 | **38** | 55 | **51** | 45 | **64** | 73 | **77** | 61 |
| **13** | 55 | **26** | 67 | **39** | 66 | **52** | 55 | **65** | 62 | | |

*Fuente: Cuestionario aplicado.*

### 4.1.4. RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EL DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO:

Aplicando la fórmula de la "r" Pearson:

$$r = \frac{n\sum(XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\left[n(\sum X^2) - (\sum X)^2\right]\left[n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2\right]}}$$

**r = 0.72**

En consecuencia, la Correlación entre la Gestión Estratégica y el Desarrollo del Potencial Humano en la Municipalidad Distrital de Acoria-año 2015. Es **Correlación positiva media**, debido a que **r = 0.72,** con respecto a la muestra de estudio, (**Ver tabla 13**).

### 4.1.5. RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN AMBIENTE Y EL DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO:

Aplicando la fórmula de la "r" Pearson:

$$r = \frac{n\sum(XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\left[n(\sum X^2) - (\sum X)^2\right]\left[n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2\right]}}$$

**r = 0.53**

En consecuencia, la Correlación entre la dimensión de ambiente y el Desarrollo del Potencial Humano en la Municipalidad Distrital de Acoria-año 2015. Es **Correlación positiva media**, debido a que **r = 0.53,** con respecto a la muestra de estudio, (**Ver tabla 13**).

### 4.1.6. RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN ESTRUCTURA Y EL DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO:

Aplicando la fórmula de la "r" Pearson:

$$r = \frac{n\sum(XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\left[n(\sum X^2) - (\sum X)^2\right]\left[n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2\right]}}$$

**r = 0.50**

En consecuencia, En consecuencia, la Correlación entre la dimensión de estructura y el Desarrollo del Potencial Humano en la Municipalidad Distrital de Acoria-año 2015. Es **Correlación positiva media**, debido a que **r = 0.50,** con respecto a la muestra de estudio, (**Ver tabla 13**).

### 4.1.7. RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN PROCESOS Y EL DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO:

Aplicando la fórmula de la "r" Pearson:

$$r = \frac{n\sum(XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\left[n(\sum X^2) - (\sum X)^2\right]\left[n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2\right]}}$$

**r = 0.60**

En consecuencia, En consecuencia, la Correlación entre la dimensión de procesos y el Desarrollo del Potencial Humano en la Municipalidad Distrital de Acoria-año 2015. Es **Correlación positiva media**, debido a que **r = 0.60,** con respecto a la muestra de estudio, (**Ver tabla 13**).

### 4.1.8. RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN ESTRATÉGIA Y EL DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO:

Aplicando la fórmula de la "r" Pearson:

$$r = \frac{n\sum(XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\left[n(\sum X^2) - (\sum X)^2\right]\left[n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2\right]}}$$

**r = 0.63**

En consecuencia, la Correlación entre la dimensión de estrategias y el Desarrollo del Potencial Humano en la Municipalidad Distrital de Acoria-año 2015. Es **Correlación positiva media**, debido a que **r = 0.63,** con respecto a la muestra de estudio, (**Ver tabla 13**).

***Tabla 13.*** Intensidad de la correlación "r" de Pearson.

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

Fuente: Ritchel (2006).

## 4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS:

### 4.2.1 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL:

**Hi =** La gestión estratégica incide de manera significativa en el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria al año 2015.

**Hi : $r_{xy} \neq 0$**

**Ho =** El La gestión estratégica no incide de manera significativa en el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria al año 2015.

**Ho : $r_{xy} = 0$**

- ✓ **Decisión:**

La relación encontrada entre las variables Gestión Estratégica y el desarrollo del potencial humano es de 0.72, la cual resulta ser correlación positiva media, es decir a medida, que mejora la Gestión Estratégica en la Municipalidad Distrital de Acoria, mejora Correlativamente el Desarrollo del Potencial Humano. Por lo tanto queda comprobada la Hipótesis General de Investigación y se rechaza la Hipótesis nula.

### 4.2.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICO 01:

**H1 =** La gestión estratégica en su dimensión ambiente incide de manera significativa en el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria.

**Hi : $r_{xy} \neq 0$**

**Ho =** La gestión estratégica en su dimensión ambiente no incide de manera significativa en el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria.

**Ho : $r_{xy} = 0$**

- ✓ **Decisión:**

La relación encontrada entre la dimensión de Ambiente y el Desarrollo del Potencial Humano es de 0.53, la cual resulta ser correlación positiva media, es decir a medida, que se mejora el ambiente en la Municipalidad Distrital de Acoria, mejora Correlativamente el Desarrollo del Potencial Humano. Por lo tanto

queda comprobada la Hipótesis especifica de Investigación y se rechaza la Hipótesis nula.

### 4.2.3 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICO 02:

**H2 =** La gestión estratégica en su dimensión estructura incide de manera significativa en el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria.

**Hi : $r_{xy} \neq 0$**

**Ho =** La gestión estratégica en su dimensión estructura no incide de manera significativa en el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria.

**Ho : $r_{xy} = 0$**

- ✓ **Decisión:**

La relación encontrada entre la dimensión de estructura y el Desarrollo del Potencial Humano es de 0.50, la cual resulta ser correlación positiva media, es decir a medida, que se mejora la estructura en la Municipalidad Distrital de Acoria, mejora Correlativamente el Desarrollo del Potencial Humano. Por lo tanto queda comprobada la Hipótesis especifica de Investigación y se rechaza la Hipótesis nula.

### 4.2.4 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICO 03:

**H3** = La gestión estratégica en su dimensión procesos incide de manera significativa en el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria.

**Hi : $r_{xy} \neq 0$**

**Ho** = La gestión estratégica en su dimensión procesos no incide de manera significativa en el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria.

**Ho : $r_{xy} = 0$**

- ✓ **Decisión:**

La relación encontrada entre la dimensión de Procesos y el Desarrollo del Potencial Humano es de 0.60, la cual resulta ser correlación positiva media, es decir a medida, que se mejora los procesos en la Municipalidad Distrital de Acoria, mejora Correlativamente el Desarrollo del Potencial Humano. Por lo tanto queda comprobada la Hipótesis especifica de Investigación y se rechaza la Hipótesis nula.

### 4.2.5 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICO 04:

**H3** = La gestión estratégica en su dimensión estrategia incide de manera significativa en el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria.

**Hi : $r_{xy} \neq 0$**

**Ho** = La gestión estratégica en su dimensión estrategia no incide de manera significativa en el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria.

**Ho : $r_{xy} = 0$**

- ✓ **Decisión:**

La relación encontrada entre la dimensión de Estrategia y el Desarrollo del Potencial Humano es de 0.63, la cual resulta ser correlación positiva media, es decir a medida, que se mejora la Estrategia el ambiente en la Municipalidad Distrital de Acoria, mejora Correlativamente el Desarrollo del Potencial Humano. Por lo tanto queda comprobada la Hipótesis especifica de Investigación y se rechaza la Hipótesis nula.

## 4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de la investigación se ponen en evidencia la presencia de una relación de incidencia entre la gestión estratégica y el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria.

En cuanto a la validez de la relación general hallada para la gestión estratégica y el desarrollo del potencial humano, su justificación de los resultados está de acuerdo a los siguientes criterios:

**Cantidad de datos.-** El tamaño de la población y muestra para los empleados encuestados es de 77, es lo suficientemente necesario como para proveer una estimación muy precisa de la fuerza de la relación.

**Normalidad**.- Debido a que se tiene más de treinta casos de análisis, la normalidad no representa un problema.

**El modelo de predicción**.- El Informe de selección de modelo muestra un modelo idóneo y **eficiente** para realizar predicciones. Además en la gráfica de dispersión de la relación general se observe que los casos cubren adecuadamente el rango de valores de las dos variables.

# CONCLUSIONES

**1.-** Se ha evidenciado que la gestión estratégica y el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria-año 2015. La intensidad de la relación hallada es de **r=0.72** la cual resulta ser correlación positiva media, es decir a medida, que mejora la Gestión Estratégica en la Municipalidad Distrital de Acoria, mejora Correlativamente el Desarrollo del Potencial Humano.

**2.-** Se ha evidenciado que la gestión estratégica y el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria-año 2015. La intensidad de la relación hallada es de **r=0.53** la cual resulta ser correlación positiva media, es decir a medida, que se mejora el ambiente en la Municipalidad Distrital de Acoria, mejora Correlativamente el Desarrollo del Potencial Humano.

**3.-** Se ha evidenciado que la gestión estratégica y el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria-año 2015. La intensidad de la relación hallada es de **r=0.50** la cual resulta ser correlación positiva media, es decir a medida, que se mejora la estructura en la Municipalidad Distrital de Acoria, mejora Correlativamente el Desarrollo del Potencial Humano.

**4.-** Se ha evidenciado que la gestión estratégica y el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria-año 2015. La intensidad de la relación hallada es de **r=0.60** la cual resulta ser correlación positiva media, es decir a medida, que se mejora los procesos en la Municipalidad Distrital de Acoria, mejora Correlativamente el Desarrollo del Potencial Humano.

**5.-** Se ha evidenciado que la gestión estratégica y el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria-año 2015. La intensidad de la relación hallada es de **r=0.63** la cual resulta ser correlación positiva media, es decir a medida, que se mejora la Estrategia el ambiente en la Municipalidad Distrital de Acoria, mejora Correlativamente el Desarrollo del Potencial Humano.

## RECOMENDACIONES

Para una adecuada gestión estratégica y el desarrollo del potencial humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, se sugiere las siguientes acciones:

- Crear un sistema flexible e integrado de objetivos y de sus correspondientes alternativas para lograrlos, (estrategias) que concreten y especifiquen la misión y la visión definida para la institución.
- Generar un ambiente laboral positivo y productivo, para un mejor rendimiento respecto al talento humano de la institución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

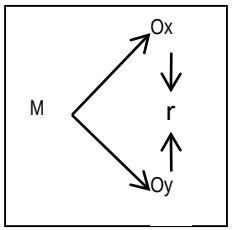

- DAVID, Fred. (1996) *Administración Estratégica*. Fondo Editorial Ohio, México.
- DRUCKER, Peter. (1994) *Management* Plan Books and Heinemann, England.
- FARRO CUSTODIO, Francisco. (1997) *Planeamiento Estratégico*, Universidad de Lima, 1997.
- GOODSTEIN, Nolan, Pfeiffer (1998) *Planeación Estratégica Aplicada*) México, DF: Compañía Editorial Continental, S.A.
- GOOSTEIN, Leonard D. (1997) *Planeación Estratégica Aplicada*, Mc Graw Hill, Inte4ramericana, Colombia.
- HILL, Charles. (1996) *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill, México.
- JAIME BARRETO, Heber. (2001) *Planeamiento Estratégico Sistémico,* Ed. San Marcos, Lima.
- JAIME BARRETO, Wilson. (1993) *Política de Empresa*, Ed. San Marcos, Lima.
- KAST, F., ROSENZWEING. (1995) *Administración de las Organizaciones, un Enfoque de Sistemas.* Mc Graw Hill, México.
- MENDEZ ALVAREZ, (1997) *Metodología de la Investigación, Guía para Elaborar Trabajos de Investigación*, McGraw-Hill, Colombia.
- PORTER, Michael. (1982) *Estrategia Competitiva,* CESCA, México.
- PORTER, Michel. (1995) *Ventaja Competitiva*, CESCA, México.
- RODRIGUEZ ARROYO, José. (1992) *Planeamiento Estratégico*, UNMSM, Lima.
- STENER, George. (1993) *Planeación Estratégica*, CECSA, México.
- SERNA GOMEZ, Humberto. (1996) *Planeación y Gestión Estratégica*. LEGIS ED. Colombia.

- SMITH, WALTER. (1998) *Herramientas de Planeamiento Estratégico*. CINSEYT, Lima.
- SMITH, WALTER. (1999) *Planeamiento Estratégico*. CINSEYT, Lima.
- STEINER, George (1983/1996) *Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber* (21° impresión p 145) Mexico, DF: Compañía Editorial Continental, S.A.
- TAFUR PORTILLA, Raúl. (1995) *La Tesis Universitaria*. Ed. Mantaro. Lima.

# ANEXOS

# MATRIZ DE CONSISTENCIA

## "LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EL DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACORIA – AÑO 2015"

| PROBLEMA GENERAL | OBJETIVO GENERAL | HIPÓTESIS GENERAL | VARIABLES | DIMENSIONES | INDICADORES | METODOLOGÍA |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ¿De qué manera se relaciona la gestión estratégica y el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria al año 2015? | Determinar la relación de la gestión estratégica y el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria al año 2015. | La gestión estratégica incide de manera significativa en el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria al año 2015. | <u>Variable Independiente</u> (X) | - Ambiente | • Externo<br>• Interno | **TIPO DE** INVESTIGACIÓN:<br>• Según su finalidad: Investigación aplicada.<br>• Según el Carácter: Investigación cuantitativa.<br><br>NIVEL DE INVESTIGACIÓN:<br>Descriptico Correlacional<br>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:<br>No experimental, transversal, correlaconal.<br>  <br><br>"M" = muestra<br>"$O_X$" = observación de la variable Gestión Estratégica<br>"$O_Y$" = observación de la variable Potencial Humano.<br>"r" = relación entre las variables.<br>POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO:<br>• **Población y Muestra:** 77 empleados.<br>• **Muestreo:** No probabilístico<br>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:<br>• TÉCNICA: Encuesta.<br>• INSTRUMENTO: Cuestionario de preguntas.<br>TÉCNICA DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS<br>- Estadística descriptiva.<br>- Estadística Inferencial |
| | | | | - Estructura | • Planificación<br>• Organización<br>• Dirección<br>• Control | |
| Problemas Específicos:<br>¿Cómo se relaciona la gestión estratégica en su dimensión ambiente con el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria? | Objetivos Específicos:<br>Conocer la relación de la gestión estratégica en su dimensión ambiente con el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria. | Hipótesis Específicas:<br>La gestión estratégica en su dimensión ambiente incide de manera significativa en el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria. | Gestión Estratégica | - Procesos | • Capacitación<br>• Motivación | |
| | | | | - Estrategia | • Visión, Misión<br>• Valores organizacionales<br>• Objetivos estratégicos | |
| ¿Cómo se relaciona la gestión estratégica en su dimensión estructura con el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria? | Conocer la relación de la gestión estratégica en su dimensión estructura con el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria. | La gestión estratégica en su dimensión estructura incide de manera significativa en el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria. | | | | |
| ¿Cómo se relaciona la gestión estratégica en su dimensión procesos con el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria? | Conocer la relación de la gestión estratégica en su dimensión procesos con el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria. | La gestión estratégica en su dimensión procesos incide de manera significativa en el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria. | <u>Variable Dependiente</u> (Y) | - Planificación | • Potencial humano<br>• Recursos financieros<br>• Recursos materiales<br>• Procedimientos<br>• Políticas | |
| ¿Cómo se relaciona la gestión estratégica en su dimensión estrategia con el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria? | Conocer la relación de la gestión estratégica en su dimensión estrategia con el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria. | La gestión estratégica en su dimensión estrategia incide de manera significativa en el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria. | Desarrollo Potencial Humano | - Clasificación | • Cantidad de puestos<br>• Objetividad de puestos<br>• Formación para los puestos<br>• Calificación profesional | |
| | | | | - Capacitación | • Ingreso<br>• Gastos<br>• Utilidad<br>• Inversión | |