

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCABELICA

(CREADA POR LA LEY 25265)



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**“ROLES GERENCIALES DEL PERSONAL DIRECTIVO Y LA EFICIENCIA
LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE HUANCABELICA – AÑO 2012”**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN PÚBLICA Y PRIVADA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR:

Bach. Adm. ZENIA GERALDINE FIERRO CORNEJO

HUANCABELICA – PERÚ
2015

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 14 DÍAS DEL MES DE Enero DEL AÑO 2015, A HORAS 10:30 am. SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Dr. Wilfredo Fernando Yupanqui Villanueva
SECRETARIO: Lic. Adm. Yelenny Huarcac Quijpe
VOCAL: Lic. Adm. Guido Amador Fierro Silva

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 0536-2014-FCE-R-UNH; DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

TITULADO: "Roles Gerenciales del Personal Directivo y la Eficiencia Laboral del Personal Administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica años 2012"

CUYO AUTOR ES (EL) (LOS) GRADUADO (S):
BACHILLER (S): Zonia Gualdine Fierro Cornejo

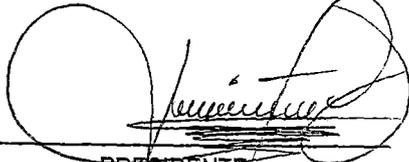
A FIN DE PROCEDER CON LA SUSTENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO ANTES CITADO.

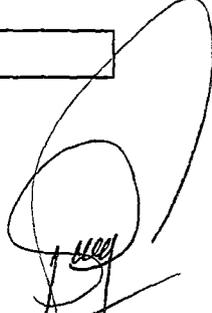
FINALIZADO LA SUSTENTACIÓN Y EVALUACIÓN; SE INVITA AL PÚBLICO PRESENTE Y AL SUSTENTANTE ABANDONAR EL RECINTO; Y LUEGO DE UNA AMPLIA DELIBERACIÓN POR PARTE DEL JURADO, SE LLEGÓ AL SIGUIENTE RESULTADO:

BACHILLER: Zonia Gualdine Fierro Cornejo
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.

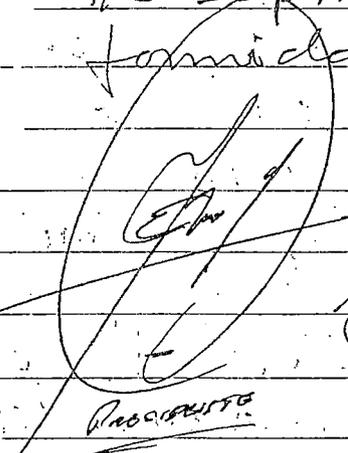

PRESIDENTE

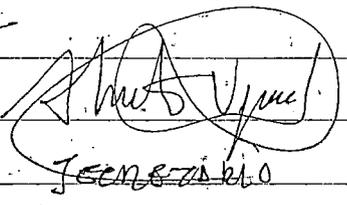

SECRETARIO

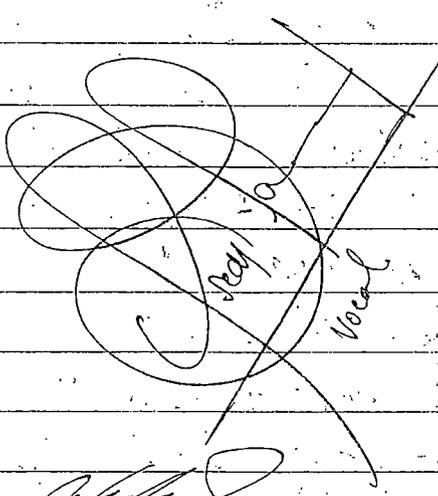

VOCAL

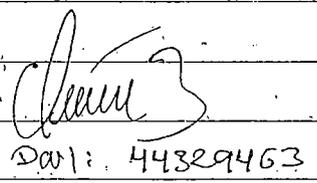


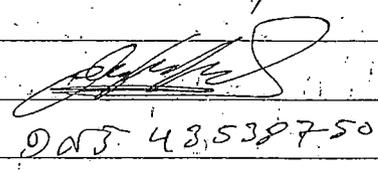
jurado pueda deliberar los resultados finales del acto de sustentación, culminando de la deliberación el jurado llega al siguiente resultado: "Aprobado por Mayoría". Acto seguido se procedió a la firma de la presente por los miembros del jurado y los sustentantes a horas 12:30pm del mismo día, en señal de conformidad.


Presidente


Secretario


Vocal


DNI: 44329463


DNI: 43,532,750

Acta de Sustentación de Tesis

En los ambientes del Auditorio de ESP. de Administraciones por las 10:30 am del día miércoles 14 de Enero de 2015 a reunieron los miembros del Jurado Calificador conformado por Presidente Dr. Wilfredo F. Luyayqui Villanueva, Secretario Lic. Adm. Johnny Anasol Quiroga y Vocal Lic. Adm. Guido Anasol Lima Silva rotados con la Resolución N° 0536-2014 FCE-R-UNA de fecha 15 de Agosto del 2014 con la finalidad de evaluar la sustentación de tesis titulada "Roles Gerenciales del Personal Directivo y la Eficacia sobre el Personal Administrativo en las Municipalidades Provinciales de Huancavelica Año 2012" presentada por la Bachiller, Zaira Geraldine Pardo Cornejo

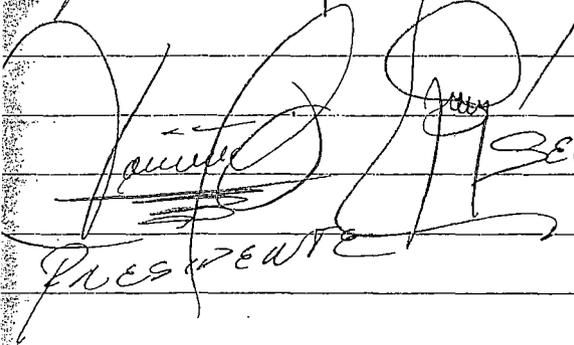


para optar el Título Profesional de licenciados en Administración
habiéndose reprogramado mediante Resolución N° 007-2015-FCE-UNH
el fecha: 06 de enero de 2015.

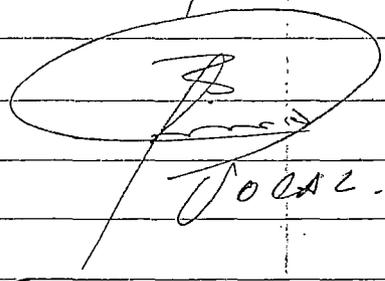
Acto seguido se dió inicio a la postulación de los tests teniendo
un tiempo de 30 minutos.

Terminada esta fase se dió pase a la segunda fase de preguntas
a la postulante por parte de los miembros del Jurado Calificador.
Terminada esta fase, el presidente del Jurado Calificador invita a la
postulante y al público en general retirarse de los ambientes del
auditorio con la finalidad de deliberar. Culminada la delibe-
ración se llegó al siguiente resultado Aprobado por unanimidad

Acto seguido siendo las 12:10 pm. del mismo día firman los presen-
tes el punto de conformidad.

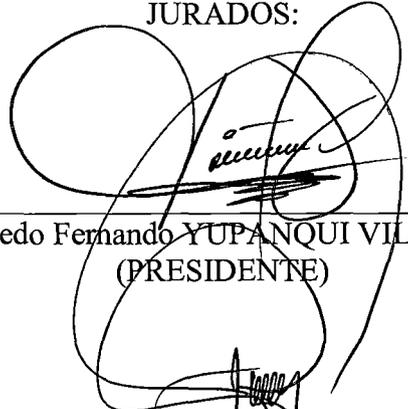

PRESIDENTE

SECRETARIO

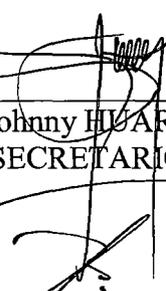

SECRETARIO


Geraldine
Fierro Lomeja

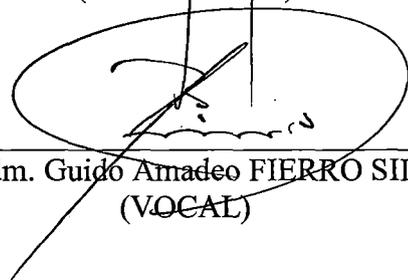
JURADOS:



Dr. Wilfredo Fernando YUPANQUI VILLANUEVA
(PRESIDENTE)



Lic. Adm. Yohhny HUARAC QUISPE
(SECRETARIO)



Lic. Adm. Guido Amadeo FIERRO SILVA
(VOCAL)

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alberto Vergara Ames', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

ASESOR:

Mg. Alberto VERGARA AMES

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

AGRADECIMIENTO

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

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

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

ÍNDICE

Pág.

PORTADA
PÁGINA DE JURADOS
PÁGINA DE ASESOR
DEDICATORIA
AGRADECIMIENTO
ÍNDICE
RESUMEN
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... 13
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... 18
 1.2.1. PROBLEMA GENERAL..... 18
 1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS 18
1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 18
 1.3.1. OBJETIVO GENERAL..... 18
 1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... 18
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN..... 19

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO..... 20
 2.1.1. A Nivel Internacional..... 20
 2.1.2. A Nivel Nacional 23
 2.1.3. A Nivel Local..... 25
2.2. BASES TEÓRICAS..... 25
 2.2.1. Teoría Gerencial..... 25
 2.2.1.1. El Trabajo Gerencial 27

- 2.2.2. Actividades Gerenciales 28
 - 2.2.2.1. La Gerencia 28
 - 2.2.2.2. El Gerente 30
 - 2.2.2.3. Habilidades de un Gerente 32
 - 2.2.2.4. El Gerente en la Administración Tradicional y Moderna 34
 - 2.2.2.5. Las Funciones Gerenciales 34
 - 2.2.2.6. Roles Gerenciales 39
- 2.2.3. Eficiencia Laboral..... 44
 - 2.2.3.1. La Productividad y Eficiencia. 45
 - 2.2.3.2. Trabajo en Equipo 47
 - 2.2.3.3. Satisfacción Laboral..... 53
 - 2.2.3.4. Motivación 56
- 2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS 60
 - 2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL..... 60
 - 2.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS 61
- 2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS 61
- 2.5. VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO 64
- 2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES..... 65

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

- 3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO 67
- 3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN 67
- 3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN 68
- 3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN..... 68
- 3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS 69
- 3.6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN..... 69
- 3.7. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO 70
- 3.8. PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS 70

3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS..... 71

CAPÍTULO IV

RESULTADOS OBTENIDOS

4.1. PRESENTACIÓN DE LAS VARIABLES DE INVESTIGACIÓN 74

 4.1.1. Dimensiones de la Variable Independiente..... 74

 4.1.2. Dimensiones de la Variable Dependiente 78

4.2. PRUEBA DE SIGNIFICANCIA DE LA HIPÓTESIS 82

 4.2.1. Prueba de la Significancia de la Hipótesis General 82

 4.2.2. Prueba de la Significancia de las Hipótesis Específicas 85

4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS..... 94

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

RESUMEN

La investigación científica "Roles Gerenciales del personal directivo y la Eficiencia Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica año 2012".

Problema: Al analizar el problema de la Municipalidad Provincial de Huancavelica podemos encontrar una lista extensa de ciertas dificultades, las cuales obedecen a deficiencias en las diferentes áreas, lo cual permite determinar el nivel de gestión con que operan y como consecuencia las unidades administrativas no cumplen con el rol que les corresponde.

Objetivos: General: Conocer la relación de los roles gerenciales del personal directivo y la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica año 2012.

Hipótesis: Los roles gerenciales del personal directivo inciden de manera positiva en la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica año 2012.

Contrastación de la Hipótesis: Como $\chi^2_{cal} > \chi^2_{crit}$, es decir, $26.71 > 12.59$, se rechaza la hipótesis nula a favor de la hipótesis alternativa, al 5% de significancia estadística.

Métodos: Se empleo los métodos inductivo, deductivo y correlacional.

Resultados: Los Roles Gerenciales se reflejan de forma intermedia sobre los empleados de la Municipalidad Provincial de Huancavelica hasta una tasa del 65.6% de los casos. Desde la perspectiva lógica, estos resultados nos evidencian que las mediciones efectuadas por los instrumentos de medición fueron las correctas, pues los resultados evidencian una relación causal entre las variables mencionadas. El contraste de la prueba de significancia Chi Cuadrado es $(\alpha) = 0,05$ (5%); $(Y) = 0,95$ (95%) que evidentemente confirma el hecho de la relación causal entre las roles gerenciales y la eficiencia laboral.

Conclusiones: A través de la investigación se ha determinado que los roles gerenciales del personal directivo se relaciona de forma positiva y significativa con la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica durante el año 2012. El contraste de prueba Chi Cuadrada obtenido fue de $\chi^2 (g/6) = 13.90$ la misma que tiene asociado una probabilidad $P = 0,5$. Por otro lado se ha determinado que la intensidad de la relación obtenida es del 66% que se tipifica como una relación alta.

Recomendaciones: Tener presente la planificación como un proceso fundamental y esencial de la buena gestión de toda organización.

Palabras clave: Roles Gerenciales, Eficiencia Laboral, Trabajo en Equipo, Satisfacción Laboral, Motivación.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de nuestra existencia pertenecemos a una organización, millones de hombres y mujeres de todo el mundo pasan su existencia trabajando en distintas organizaciones, enfrentando innumerables desafíos al luchar por cumplir con sus tareas diarias. Además, todas las organizaciones tienen un programa o método para alcanzar sus metas, para ello es de gran importancia y muy necesario que en su programa se incluya la "administración", ya que ella, consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones.

La organización es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que le sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización. Esta afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o no de una organización nos indica, por qué es necesaria la gerencia, sin embargo, no nos indica cuando ella es requerida, y el requerimiento sucede siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman "gerentes", y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas. La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Cabe decir, que ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, de manera tal que, un gerente ineficaz no puede alcanzar las metas de la organización, la eficacia es la clave del éxito de las organizaciones. Pero el ser gerente no sólo es dirigir actividades, ser gerente también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja.

El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber cómo usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia donde va. Entonces gerencial y liderar son

elementos que se deben combinar para el logro de su fin común, que permiten el aprendizaje de diferentes técnicas que permitan a la persona tener su desarrollo personal indispensable para que todos entiendan formas de cooperación con eficacia y eficiencia para obtener el éxito común.

En la actualidad es una realidad que las organizaciones de éxito traten a su personal como una fuente fundamental de competitividad, al considerarse el factor humano como el activo más importante de la misma; de ahí la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible. En ello es esencial la estimulación considerada como una inversión de las organizaciones para obtener mejores resultados futuros, como sería en el caso de los empleados de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Bajo esta perspectiva la investigación "Roles Gerenciales del personal directivo y la Eficiencia Laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2012" se estructuró de la siguiente manera:

Capítulo Primero. Planteamiento del problema, el análisis nos ha permitido diagnosticar, analizar y conocer la relación de los roles gerenciales del personal directivo y la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica año 2012.

Capítulo Segundo. Comprende el marco teórico conceptual, la cual consideramos que es la parte sustantiva de nuestra investigación a través del cual se ha realizado los fundamentos teórico – científico del estudio, tratando de encontrar paradigmas que van a permitir explicar como los roles gerenciales repercute en la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Capítulo Tercero. Comprende la parte metodológica y las técnicas de investigación utilizado en el presente 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 del cuestionario para la 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, el estudio induce a tener que evaluar y proponer acciones que conlleven a implementar y mejorar las acciones referente a la relación de los roles gerenciales del personal directivo y la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica para el año 2012. Finalmente, se llega a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

LA AUTORA.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mundo actual se caracteriza por ser vertiginoso y versátil, un universo donde la administración como disciplina, viene cubriendo todas las actividades de nuestra vida. Este fenómeno no solo afecta a los asuntos económicos, sino a todo lo que nos rodea. Sin importar la profesión a la cual se dedica la persona, desde el momento que llega a un cargo gerencial o se encarga de dirigir el trabajo de otros para lograr determinados objetivos, es indispensable que este conozca, maneje y domine las actividades administrativas inherentes a un gerente.

Sin importar el tipo de organización pública, privada, comercial o de servicios, el desempeño de sus gerentes es fundamental. Del desempeño de los gerentes va a depender el éxito de la organización, es por ello, que la actividad gerencial, se vuelve día a día un tema controversial, sobre el cual se enfocan múltiples miradas y estudios, en la búsqueda de conocer de más cerca las múltiples cualidades como herramienta efectiva para el desarrollo y eficiencia en las organizaciones.

Actualmente las nuevas organizaciones tienen como objetivo ser exitosas y competitivas y son las personas las encargadas de llevar a la organización al éxito y a las metas deseadas, es importante darle el primer lugar al talento humano, elegir estrategias que le permitan sentirse satisfechos, valorados y reconocidos por el trabajo que realizan.

La eficiencia laboral es resultado de un conjunto de factores, tanto internos como externos, entre ellos se puede mencionar la motivación, el desarrollo profesional del personal, la identificación y pertenencia en la organización; por ello es de vital importancia velar por la satisfacción de los colaboradores, ya que esto reflejará resultados positivos en la productividad de los empleados en una organización.

Al tener en cuenta que la productividad es una relación entre eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo individual y organizacional, es necesario que los gerentes brinden un seguimiento adecuado, y buscar las mejoras en el nivel de satisfacción del personal y la identificación con la organización ya que en muchas oportunidades las instituciones descuidan los factores internos y externos que mantienen satisfecho al personal y como consecuencia se tienen situaciones difíciles para la organización, tales como, irresponsabilidad, falta de compromiso, rotación de personal, ausentismo, entre otros.

En un contexto nacional la evaluación del desempeño laboral es la principal herramienta con que cuenta cualquier organización para propiciar la mejora del desempeño del talento humano y en consecuencia la eficiencia en la organización, contar con un adecuado sistema de evaluación del desempeño es una condición indispensable para lograr altos niveles de competitividad y eficiencia organizacional. Sin embargo, pocas veces, se encuentran en la práctica sistemas de evaluación objetivos que aseguren una valoración eficaz del proceso en cuestión. Estos en su concepción o aplicación dan lugar a la ocurrencia de una gran variedad de errores. Y es que son los superiores inmediatos los encargados de la evaluación, elaborada a partir de programas formales basados en una gran cantidad de informaciones, unas de tipo más objetivo y otras con mayor contenido subjetivo, diseñadas por los gestores del talento humano.

El contexto contemporáneo ofrece tres características resaltantes: turbulencia de cambios cada vez más rápidos, profundos, así como globales; impredecibilidad asociada a márgenes de riesgo que impiden la identificación de escenarios seguros y finalmente, complejidad determinada por la globalización de un entorno sistémico donde todo se encuentra relacionado. Razón por la cual, las organizaciones están llamadas a desarrollar al máximo, en las personas, las competencias que le permitan lograr la eficiencia laboral superior, para poder determinar su lugar preponderante en el mundo gerencial.

Los roles gerenciales y la eficiencia laboral es un tema que muchas organizaciones han tomado de una forma ligera, ya que lo ven como un gasto y no como una inversión en sus colaboradores, el tema es importante ya que si todas las organizaciones se preocuparan por brindar oportunidades de crecimiento, los colaboradores tendrían el deseo de desempeñar mejor sus tareas o responsabilidades y sobre todo realizarlo con eficiencia y eficacia, gustándole lo que hace y sintiéndose satisfecho de pertenecer a la institución donde labora y así lograr una mayor satisfacción personal.

Un gerente, es la persona que alcanza objetivos organizacionales a través de otras personas, en la medida que estudio del comportamiento de las personas como pilar para comprender el funcionamiento de las organizaciones, para un gerente es de fundamental importancia conocer las acciones y reacciones de los individuos en el escenario organizacional y conocerse a sí mismo en cuanto a su capacidad de gestión.

Comprender las razones que motivan, podría ser una de las claves del éxito de un mejor el rendimiento y la eficiencia laboral. Motivar es equivalente a poner en movimiento o dicho de otra forma, impulsar a realizar determinado tipo de acciones las cuales se intentan ejecutar o ejecutan, ya fuere por necesidades del actor o por las expectativas que el resultado de la acción generara en el mismo.

Los gestores son personas que tienen un alto componente de factores intrínsecos los cuales le determinan una poderosa automotivación que hace que el actor realice las cosas todo lo mejor que puede mientras disfruta con sus logros. Puesto que las personas actúan respondiendo a factores intrínsecos, los

administradores o empresarios tienen que generar políticas y prácticas orientadas a fomentar la fuerza de esos motivadores (el logro, el reconocimiento, el crecimiento personal, entre otros).

Asimismo también corresponde a los administradores o empresarios atender los factores extrínsecos para que orienten positivamente la conducta de las personas en el trabajo. Estas obligaciones del buen administrador o empresario, están ligadas en consecuencia al manejo de los incentivos ya sea monetarios como no monetarios.

Cuando hacemos un análisis del problema de la Municipalidad Provincial de Huancavelica podemos encontrar una lista extensa de ciertas dificultades y problemas que se presentan, las cuales obedecen a deficiencias en las diferentes áreas, lo cual permite determinar el nivel de gestión con que operan y como consecuencia las unidades administrativas no cumplen con el rol que les corresponde.

Asimismo la gestión en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, se han visto sacudida por una serie de cambios inéditos que han afectado las bases sobre las cuales se construyeron su razón de ser, es decir, su racionalidad, su ideal, su progreso, éxito y bienestar, así como el logro de los objetivos planteados.

En la búsqueda de la solución de los problemas percibidos los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica ven en su director la presencia de un líder, director o gerente, que debe asumir sus roles y conducir a la organización hacia la consecución de sus objetivos. Pero sin embargo estos directores, al parecer no están cumpliendo con sus roles gerenciales o no están aplicando las teorías administrativas.

En este sentido, dichas teorías han demostrado que los gerentes deben poseer los roles gerenciales, previo y amplio conocimiento fundamental del proceso gerencial, que les permita diseñar y desarrollar una organización que ayude a alcanzar la misión, visión, objetivos y metas esperadas, ya que el primer paso en el compromiso para la concreción de los objetivos debe darlo el gerente al planificar, organizar actividades de manera adecuada, utilizando una buena comunicación,

liderazgo y motivación con las responsabilidades presentadas, logrando así transformar organizaciones de estados actuales a futuro.

Desde esta perspectiva, se puede considerar el planteamiento de Villas Mil (2006), acerca de la actitud gerencial, quien afirma: "Las características que más buscan las organizaciones en las personas que ocuparán puestos gerenciales son el liderazgo, el autocontrol, la iniciativa, la confianza, el empowerment y la orientación a resultados".

Por otra parte, Reyes y Díaz (2007), señalan que en las organizaciones, el gerente, debe poseer capacidad para observar y modificar las emociones y los estados de ánimo de las comunidades en las cuales actúa, de esa manera puede alcanzar mayor compromiso y arraigo al interior de las organizaciones. Ante ello, es necesario manifestar que el gerente es un ser humano que tiene su propia personalidad, formación, experiencia y capacidades que le hacen siempre diferente.

Pese a esto existen factores que favorecen una buena actitud y tarea gerencial en una empresa o institución, se pueden citar: motivación para dirigir, inteligencia, liderazgo, comunicación, entre otros. Cabe destacar que, la motivación es esencial, quien dirige una organización, debe crear y conservar el optimismo de los trabajadores hacia sus labores, manteniendo buenas relaciones humanas, elevada moral del grupo recordando que la satisfacción de las necesidades del individuo juega un papel importante en su motivación como en su comportamiento.

En la Municipalidad Provincial de Huancavelica se evidencia que los gerentes asumen poco sus roles Gerenciales y la importancia que implica proyectar y dirigir una organización: Por lo tanto, los resultados que se obtienen no son los pertinentes mucho menos los esperados.

De todo lo expuesto, se ajusta al propósito de la investigación en determinar la relación de los roles gerenciales del personal directivo y la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica para el año 2012.

Bajo esta perspectiva nos permitimos formular el problema de investigación:

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿Cuál es la relación de los roles gerenciales del personal directivo y la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica durante el año 2012?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿De qué manera el rol gerencial interpersonal se relaciona con la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica en el año 2012?
- ¿De qué manera el rol gerencial informativo se relaciona con la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica en el año 2012?
- ¿De qué manera el rol gerencial decisorio se relaciona con la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica en el año 2012?

1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Conocer la relación de los roles gerenciales del personal directivo y la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica durante el año 2012.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar si el rol gerencial interpersonal se relaciona con la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica en el año 2012.

- Determinar si el rol gerencial informativo se relaciona con la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica en el año 2012.
- Determinar si el rol gerencial decisorio se relaciona con la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica en el año 2012.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Se justifica la investigación toda vez que contribuye en poder conocer la relación de los roles gerenciales del personal directivo y la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica durante el año 2012, así como el planteamiento de propuestas y procedimientos de mejora en la eficiencia laboral del personal en la institución pública.

Por tal razón, se ha considera importante realizar la investigación con el propósito de conocer si la adecuada aplicación de los roles gerenciales repercuten en la eficiencia laboral del personal administrativo. A partir de los resultados que se obtuvieron se podrán implementar estrategias para mejorar el desempeño y la eficiencia de los empleados que actualmente vienen laborando.

Asimismo, los resultados presentados en la investigación pueden servir de modelo a otras instituciones con características similares, donde se perciban que las actividades requieren la optimización de los procesos en el desarrollo eficiente de la gestión.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

Se hizo necesario establecer la referencia de algunas investigaciones relacionados al tema de investigación, siendo las siguientes:

2.1.1. A Nivel Internacional:

- a. BRACHO BARRETO, Ana concepción (2002) en su investigación titulada "Desempeño de las Funciones Gerenciales y Roles Gerenciales que predominan en los egresados de Maestría del Programa Gerencial Empresarial " realizado en el Decanato de Administración y Contaduría en la Universidad Centro Occidental LISANDRO ALVARADO Barquisimeto, llegando a las siguientes conclusiones:

Bracho fundamento su estudio en el proceso administrativo integrado por actividades de planificación, organización, control y dirección como funciones propias del que hacer gerencial, así como en los roles gerenciales Interpersonales de información y de Decisión desarrollados

por Mintzberg. Bracho incorporo como elemento útil una adaptación de la técnica de retroalimentación de 360°, así como un cuestionario contentivo con una serie de interrogantes relacionadas con las actividades que un gerente lleva a cabo en el cumplimiento de sus labores.

Bracho concluyo que los egresados del programa gerencial demuestran un alto nivel de cumplimiento en cuanto a las funciones gerenciales, pero a su vez pudo apreciar cierta debilidad en aspectos relacionados en el nivel técnico del proceso de planificación, liderazgo y herramientas de control, los cuales son aspectos que siempre deben prevalecer y llevarse de la manera correcta en una organización, asimismo Bracho pudo notar cierta debilidad con respecto a la toma de decisión específicamente en la correspondiente a la asignación de recursos y negociaciones, Bracho recomienda en primera instancia la participación de los gerentes en actividades de capacitación relacionada con manejo de herramientas de control con el fin de promover el uso de las técnicas más novedosas que en esta materia se están aplicando y favorecer su incorporación a la gestión diaria.

- b. AMAYA CARREÑO, Flavia P. y CONTRERAS TAPIA, María E. (2008), en su investigación: "Clima y Satisfacción Laboral como Predictores de la Productividad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito"; realizado en la Universidad Católica de Chile. En su investigación concluye que, en la actualidad existe gran consenso respecto a que el clima organizacional y la satisfacción laboral son variables fundamentales dentro de la gestión de las organizaciones, sin embargo, no existe claridad respecto a cómo se relacionan dichas variables con los indicadores de productividad de una organización, presentando importantes dificultades a la hora de definir cómo gestionar estas variables para promover el éxito de las organizaciones.

En esta investigación se realizó un estudio transversal, de tipo correlacional - causal, para identificar la relación existente entre las

variables clima organizacional, satisfacción laboral y productividad en organizaciones privadas del rubro de las cooperativas de ahorro y crédito. Para evaluar la satisfacción laboral se empleó el cuestionario de satisfacción laboral JDI de Kendal, Smith y Hullin (1969); y el JIG de Iroson, Brannick, Smith, Gibson y Paul (1989), validados para una población chilena por Paredes y Castro (2006), mientras que para medir el clima organizacional se empleó el cuestionario OCQ de Litwin y Stringer, (1968) adaptado para una población nacional por Larrain (1976). Se evaluó un total de 92 sujetos obteniendo como principales resultados que existe un grado de asociación entre las variables: clima, satisfacción laboral y productividad; donde el clima organizacional resultó ser la única variable predictora de la productividad dentro de este contexto. Al analizar las distintas dimensiones que posee el clima organizacional, en base al cuestionario de Litwin y Stringer, se observa que identidad es una variable predictora de la productividad, aun cuando alcanza a explicar un bajo porcentaje de la variabilidad de los datos de productividad.

- c. FUENTES NAVARRO, Silvia María (2012). *“Satisfacción Laboral y su Influencia en la Productividad (Estudio realizado en la Delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial en la Ciudad de Quetzaltenango)”*. Universidad Rafael Landívar – Guatemala. El objetivo de este estudio fue establecer la influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad. Los objetivos específicos, evaluar el nivel de satisfacción, determinar la importancia que el personal rinda y se sienta satisfecho con su trabajo y los efectos que conlleva en la productividad. Las variables de estudio fueron, la satisfacción laboral que es el resultado de factores tanto internos como externos y la productividad que es una relación entre eficiencia y eficacia. El procedimiento estadístico a utilizar fue la significación y fiabilidad de la correlación. Con base a los resultados se estableció que no hay una influencia de

satisfacción laboral en la productividad, los encuestados manifestaron tener un nivel de satisfacción laboral alto (de 67 a 100 puntos) y esto se debe a que son reconocidos, por su trabajo, tienen buenas relaciones interpersonales, las condiciones del trabajo son favorables, las políticas de la empresa van acordes a cada trabajador y el organismo judicial es un buen patrono. Los resultados en las encuestas de productividad la mayoría de trabajadores obtuvieron 90 puntos para arriba lo que quiere decir que los objetivos que se plantean en la delegación de recursos humanos se logran por el buen trabajo que se realiza a diario. Se concluye que no existe influencia entre la satisfacción laboral y productividad. Se recomienda efectuar mediciones de satisfacción laboral periódicamente para mantener información actualizada de la misma y se propone la comunicación asertiva como estrategia para mejorar la satisfacción del recurso humano, por medio de capacitaciones.

2.1.2. A Nivel Nacional:

- a. TITO HUAMANI, Pedro Leonardo. (2012). *"Gestión por Competencias y Productividad Laboral en Empresas del Sector Confección de Calzado de Lima Metropolitana"*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos: Se concluye que la nueva conceptualización del valor de las personas para las organizaciones, se inicia con los planteamientos efectuados por las diferentes escuelas que estudian la Gestión Humana, desde el punto de vista las ciencias del comportamiento. En esta, 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 de los autores clásicos de la Administración, para pasar a la consideración de la persona como un elemento dinámico que posee competencias, talentos y recursos; vale decir, posee *conocimientos y capacidades, habilidades y destrezas, y actitudes*. Precisamente por ello, la presente investigación se orienta a demostrar que una gestión

organizacional de las personas, basada en el reconocimiento y valoración individual de sus competencias laborales –*confirmada por los dominios conceptuales, procedimentales y actitudinales*–, sí permite elevar sus niveles de productividad en su trabajo. Dicho de otro modo, una organización que instituye a las competencias personales, como un modelo de gestión organizacional, donde la ejecución de todas las funciones inherentes a los colaboradores, pasa necesariamente por la valoración y reconocimiento de sus competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales, estará en una mejor posición de mejorar y/o elevar los resultados de sus trabajos. La demostración objetiva del postulado descrito en el párrafo anterior se llevó a cabo en las empresas del sector confección de calzado, ubicadas en Lima Metropolitana. Para ello se determinó una muestra de 96 empresas, representadas por sus directivos y/o administradores. A este grupo de empresarios, seleccionados bajo criterios aleatorios y polietápicos, *cuidando siempre que sus opiniones representen por inferencia al universo de los fabricantes de Lima Metropolitana*- se aplicaron una variedad de técnicas científicas de trabajo de campo –observación, encuestas en 3 momentos diferentes y entrevistas en profundidad–, para demostrar las hipótesis planteadas en la presente investigación y proponer una metodología de implantación del modelo en este sector.

Los resultados son por demás halagadores, dado que desde el punto de vista cuantitativo se demuestran las hipótesis, y desde el punto de vista cualitativo se identifican y se refinan los hallazgos. Con tales insumos se propone una mejor distribución de planta en el proceso productivo, se elaboran el catálogo de competencias transversales para el sector y los perfiles para cada puesto tipo desde este enfoque. De la misma forma se propone una metodología de implantación del modelo en el sector. En ese orden de ideas, las recomendaciones pasan porque se instituya un proceso de formación y capacitación permanente de los cuadros directivos y técnicos, creando centros e institutos que tanto el sector privado y público deben asumirlas.

2.1.3. A Nivel Local:

- a. HUAMANI HUAMANI, Gabriel R y OTAÑE ROJAS, Yeny (2008), en su investigación titulada "La Implicancia del Comportamiento para la Mayor Productividad en la Municipalidad Provincial de Huancavelica". La actitud del gerente en la organización, específicamente en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, no son adecuadas ya el 70% de los encuestados afirman que los jefes de las diferentes áreas no cumplen a cabalidad sus funciones. Los gerentes deben asumir una actitud de liderazgo, en la organización, ser comunicador y planificador de su práctica universitaria; explorar nuevas tendencias educativas-organizacionales, en busca de la autorrealización académica, profesional, institucional y laboral.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Teoría Gerencial

El término de *gerencia* está referido al "*cargo de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa, una sociedad o una organización*"; y la persona que desempeña tal función se le denomina *gerente* o director general, quien coordina los recursos internos, representa a la compañía frente a terceros y controla las metas y objetivos. La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio. Los gerentes, en el desempeño de sus funciones administrativas, tienden a emplear un conjunto particular o propio de habilidades, destrezas y criterios conducentes al logro exitoso de objetivos y metas de la organización que representan. Esto ha ocasionado el surgimiento de estilos de gerencia, y, por ende, de *teorías gerenciales*. Estas teorías enfocan, principalmente, la comprensión del comportamiento de los gerentes, más que a sus características de personalidad, de tal manera que el gerente actual atención tanto la tarea de producir como la de atender al personal que lidera, siendo este último elemento sinónimo de relaciones humanas. En términos netos, las teorías gerenciales estudian y proponen modelos sobre la manera de dirigir o la manera en que se desempeñan los gerentes administrativamente.

Existen varias teorías que exponen la manera de pensar de los gerentes o directivos, tales como la teoría X y la teoría Y, que constituyen dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y así obtener una alta productividad. En base a lo anterior, hay dos formas de pensamiento de los directivos denominadas teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar. En la perspectiva tradicional, la gente considera al trabajo solamente como una cosa necesaria para la supervivencia y lo evita en lo posible. Desde este punto de vista, conocido con el nombre de teoría X, los gerentes deben ser estrictos y autoritarios porque de lo contrario los subordinados harían muy poco.

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

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

Otras características de esta teoría son:

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

2.2.1.1 El Trabajo Gerencial

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

- 1º. El Normativo. Especifica lo que se espera que haga el gerente y se ha vinculado a las clásicas funciones de la administración

señaladas por Fayol en la década de los veinte a saber: planificación, organización, coordinación y control.

2º. El Descriptivo. Desde este punto de vista el trabajo gerencial se centra en las actividades que un gerente ejecuta. Las cuales se pueden resumir en cuatro categorías:

- a) Personales. Permite distribuir su tiempo, desarrollar su propia carrera, manejar sus asuntos.
- b) De interacción. Denominadas también directivas y se agrupan en: Directivas (gerente, enlace, líder), Informacionales (monitor, diseminador, portavoz) y Decisionales (asignador de recursos, solucionador de problemas y conflictos, negociador, tomador de decisiones).
- c) Actividades administrativas. Permite el procesamiento de papeles y documentos, la evaluación de políticas y procedimientos y la preparación y administración del presupuesto.
- d) Técnicas. Consideran el uso de herramientas y la ejecución de habilidades técnicas para la solución de problemas.

2.2.2. Actividades Gerenciales

2.2.2.1 Gerencia

Es la responsable del éxito o el fracaso de una organización, por tanto es indispensable dirigir los asuntos de la misma. Siempre que exista un grupo de individuos que persiguen un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr el objetivo perseguido. Por otra parte, los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderazgo para la acción del grupo.

Cuando se estudia la gerencia como una disciplina académica, es necesario considerarla como un proceso, el cual puede ser descrito y analizado en términos de varias funciones fundamentales. Al analizar las funciones gerenciales encontraremos la respuesta el qué hace la gerencia. Sin embargo, es importante mencionar algunos conceptos sobre gerencia:

- a) Crosby, define como: "El arte de hacer que las cosas ocurran".
- b) Krygier, define como: "Un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización".

En la actualidad, existe consenso, entre muchos autores, al señalar que el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros y conocimientos), para que a través del proceso de administración (planificación, organización, dirección y control) se logren objetivos previamente establecidos.

Por lo tanto, se pueden distinguir tres aspectos claves al definir la gerencia como un proceso:

- 1) La coordinación de recursos de la organización.
- 2) La ejecución de las funciones gerenciales o también llamadas administrativas como medio de lograr la coordinación.
- 3) El establecer el propósito del proceso gerencial; es decir el dónde queremos llegar o que es lo que deseamos lograr. Antes de seguir adelante es necesario saber por qué y cuándo es necesaria la gerencia, qué hace y cómo lo hace.

2.2.2.2 El Gerente

El término gerente general (proviene del inglés: general manager) es un término descriptivo para ciertos ejecutivos en una empresa que operativizan los negocios. Se considera también un título formal para ciertos ejecutivos de negocios o empresas, aunque las labores o funciones de un gerente general varían según la industria en la que se desarrolla y realiza sus actividades determinada empresa. Comúnmente, el término gerente general hace referencia a cualquier ejecutivo que tenga la responsabilidad general de administrar los ingresos y los costos de empresa. Esto significa que un gerente general generalmente se preocupa por todas las funciones de mercadeo y ventas, de finanzas y de recursos humanos de una empresa, así como también de las operaciones del día a día. Frecuentemente, el gerente general es también responsable de liderar y coordinar las funciones de planeamiento estratégico de la empresa. Es necesario conceptualizar el término de gerente.

- a) Ditcher, señala que: "El término gerente es un eufemismo para designar el acto de guiar a los demás, lograr que las cosas se hagan, dar y ejecutar órdenes".
- b) Alvarado, señala que: "El gerente existe para ejecutar el objetivo o misión de la organización". A pesar de que esta misión varía según las características del contexto donde actúe existen seis responsabilidades básicas que constituyen la esencia de su acción, esta son las siguientes:
 - 1) Incrementar el estado de la tecnología de la organización.
 - 2) Perpetuar la organización.
 - 3) Proporcionar dirección a la organización.
 - 4) Incrementar la productividad.

- 5) Satisfacer a los empleados.
- 6) Contribuir con la comunidad.

Es por esto que el ente dinamizador del proceso hasta ahora descrito, es al que comúnmente llamamos gerente. De allí que podamos afirmar que la gerencia es un proceso y el gerente es un individuo que realiza acciones inherentes a ese proceso. Se conoce como gerentes a aquellas personas en una organización que cumplen su tarea, primordialmente, dirigiendo el trabajo de otros y que realizan algunas o todas las funciones antes mencionadas.

En muchos casos, el puesto de gerente general de una empresa o un negocio tiene otros nombres. Algunos gerentes son llamados Presidentes, otros menos frecuentes gerente financiero, gerente operativo, gerente de mercadeo, pero que pueden actuar bajo las funciones de un gerente general. En todo caso, dependiendo de la organización, las personas con los puestos de Vicepresidente, gerente regional, gerente de recursos humanos, gerente financiero, gerente de producto o gerente de segmento los mismos que pueden tener también responsabilidades de administración general. Del mismo modo, en las empresas públicas y organizaciones sin fines de lucro, el gerente general puede ser llamado director ejecutivo.

Como status ocupacional, administrador, directivo, manager y gerente pueden usarse como términos intercambiables, debiendo aclarar, en este caso, que el término gerente no se reduce a quienes ostentan oficialmente esa denominación, sino a cualquier persona (un supervisor de línea, por ejemplo) que dirija a otros hacia el logro de ciertos objetivos organizacionales.

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

2.2.2.3 Habilidades de un Gerente

Para el cumplimiento eficiente de sus funciones o el desempeño exitoso de sus roles, el gerente necesita desarrollar determinadas habilidades. Robert Katz, en un trabajo que sigue siendo de obligatoria referencia, determinó que los directivos deben desarrollar tres tipos de habilidades. Autores como, García, Martín, Hersey, Blanchard, Terry y Franklin coinciden en señalar que se necesitan tres tipos de habilidades para desarrollar efectivamente el trabajo gerencial. Estas habilidades son:

1. *Habilidad técnica.* Esto implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica en los problemas, facilidad para el uso de técnicas y herramientas en el área específica de trabajo. Se obtiene mediante educación formal o la experiencia personal.
2. *Habilidad humana.* Esto es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.

Es el conjunto de aptitudes necesarias para relacionarse con otras personas y trabajar en grupos hacia el logro de objetivos comunes. Incluye el autoconocimiento (conciencia de sus propias actitudes, posiciones y conceptos), la empatía y las habilidades para la comunicación.

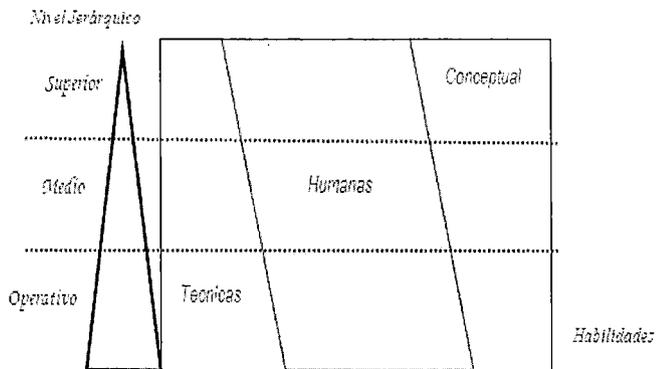
- 3. *Habilidad conceptual.* Esta consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo (en términos de sistemas), reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos. Es la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

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

Finalmente, Katz, determinó que la importancia relativa de estas habilidades varía según el nivel gerencial. En términos generales, la habilidad técnica es crucial en los niveles inferiores de mando (supervisores). Y pierde relevancia a medida que se asciende en la jerarquía organizacional. Con la habilidad conceptual sucede lo contrario: su importancia se acrecienta mientras más elevado sea el nivel del directivo. La habilidad humanística es esencial en todos los niveles, aunque parece tener mayor importancia en los niveles más bajos,

donde es más frecuente la interacción entre gerentes y subordinados. Este planteamiento sugiere que para la selección, colocación y capacitación de directivos, debe tenerse como referencia el nivel en el cual actuará, para determinar qué tipo de habilidad fundamental requiere.

Gráfico N° 1



2.2.2.4 El Gerente en la Administración Tradicional y la Gerencia Moderna

Ferminy Rubino, presentan una diferencia esencial entre la administración tradicional y la gerencia moderna, a partir de una definición nominal:

Gráfico N° 2



2.2.2.5 Las Funciones Gerenciales

Henry Fayol, estableció cinco funciones administrativas: Planeación, organización, dirección, coordinación y control.

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

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

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

coordinación de los esfuerzos individuales hacia el logro de objetivos comunes y el tratamiento de conflictos.

- 4) *Control*. La función de control busca asegurar que los resultados obtenidos en un determinado momento se ajusten a las exigencias de los planes. Incluye monitoreo de actividades, comparación de resultados con metas propuestas, corrección de desviaciones y retroalimentación para redefinición de objetivos o estrategias, si fuera necesario.

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

- 1) *Nivel superior*. Es conocido como la Alta Gerencia y es la responsable de administrar toda la empresa u organización. Establecen las políticas de las operaciones y dirige la interacción de la empresa con su entorno. Se requiere un conocimiento extenso de las funciones de gestión y habilidades. Deben ser conscientes de los factores externos, tales como el mercado. Sus decisiones se toma en base a un análisis directivo, conceptual o de comportamiento de procesos.
- 2) *Nivel medio*. Esta gerencia media incluye varios departamentos o áreas los mismos que dirigen al nivel bajo. La responsabilidad d este gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de la organización y equilibra la demanda del gerente y los trabajadores. Tiene conocimiento especializado de ciertas

tareas de gestión. Son responsables de ejecutar las decisiones tomadas por la gerencia del nivel superior o alto nivel.

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

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

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

En consecuencia, efectividad de una organización depende directamente de la eficacia y la eficiencia con que el gerente

ejecute sus funciones así como también de su habilidad para manejar a las personas que conforman su grupo de trabajo, generalmente con aptitudes, actitudes y necesidades diferentes, y guiarlas por el camino que conduzca hacia la efectividad de la organización.

Un gerente efectivo es aquel que:

- a) Comparte con sus colaboradores los objetivos y prioridades de su departamento y de la organización.
- b) Utiliza el consenso para llegar a acuerdos con sus colaboradores.
- c) Estimula la participación de sus colaboradores en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.
- d) Se preocupa por mejorar continuamente la comunicación.
- e) Busca medios para que los colaboradores se comprometan, de manera voluntaria, con el logro de los objetivos de la organización.
- f) Analiza y evalúa, conjuntamente con sus colaboradores, los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.
- g) Enlaza logros con recompensas de una manera justa y objetiva.
- h) Facilita el trabajo de sus colaboradores y, más que ejercer control, les presta el apoyo necesario para que puedan realizar eficientemente sus tareas.
- i) Delega, tanto las funciones como el poder para tomar decisiones, dando suficiente autonomía de acción a sus colaboradores.
- j) Cuando se presentan conflictos, los afronta para resolverlos no para buscar culpables.
- k) Considera los errores, propios y ajenos, como una oportunidad para aprender y mejorar.

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

2.2.2.6 Roles Gerenciales

Según Henry Mintzberg, Los roles gerenciales es básicamente las diferentes funciones o labores que debe realizar un gerente para poder cumplir con los objetivos estipulados para su puesto según con lo proyectado por la empresa.

Mintzberg, a finales de la década de los 60, hizo evidente que los gerentes trabajan sin tregua, en actividades breves, discontinuamente, orientados a la acción y en forma poco reflexiva.

Realizan, además, actividades rutinarias, buscan información por medios no formales y, muy frecuentemente, apelan a su buen juicio o a su intuición en la toma de decisiones.

Para Mintzberg, un gerente, de cualquier nivel, ejerce una autoridad formal. Ocupa por lo tanto un status o posición social desde donde debe interactuar con otras personas. De tales interrelaciones surge un flujo de información que permite la toma de decisiones en la organización o la unidad que dirige.

Así, Mintzberg, estableció diez roles que todo gerente desempeña cotidianamente. Los agrupó en tres conjuntos:

1. *Rol Interpersonal.* Se encuentra asociados con la interacción del gerente con otros miembros de la organización: superiores, subordinados, iguales y personas externas a la organización.

a) *Figura simbólica.* Como "cabeza" de la organización o la unidad, la representa formal y simbólicamente tanto interna como externamente.

b) *Lider.* Como responsable del trabajo de las personas que integran su organización o su unidad, el gerente tiene autoridad para contratar, adiestrar, motivar y retroalimentar a los trabajadores, además de conciliar las necesidades individuales de sus subordinados con las de la organización.

c) *Enlace.* Como representante de la organización o unidad, el gerente establece contactos al margen de la cadena formal de mando. Tales interacciones le brindan la posibilidad de obtener información útil para la toma de decisiones.

2. *Rol Informativo.* Se encuentra relacionados con la recepción, procesamiento y transmisión de información. La posición del gerente en la jerarquía organizacional le permite tejer una red de contactos (externos e internos) que le da acceso a información a la que, por lo general, no acceden los otros integrantes de su equipo.

a) *Monitor.* Capta y depreciona información mediante contactos y canales de comunicación establecidos.

Recoge información tanto interna como externa, gracias a la red de contactos personales. Una buena

parte de esa información le llega de manera verbal e informal.

A través de un examen del medio para descubrir información, cambios oportunidades y problemas que puedan afectar la unidad o la organización.

- b) *Difusor*. Implica suministrar información importante o privilegiada a los subordinados
- c) *Porta Voz*. Envía información a personas ajenas a su organización o unidad. En otras palabras, transmite información desde su organización al entorno o desde su unidad a otras instancias de la organización.

3. *Rol Decisorio*. Se encuentra vinculados con la toma de decisiones. El gerente utiliza la información disponible para fundamentar la escogencia de opciones entre diferentes alternativas.

- a) *Empresario*. El propósito del rol del empresario es mejorar el rendimiento de la unidad u organización
- b) *Solventador de problemas*. Los directivos toman decisiones o emprenden acciones correctivas como respuesta a presiones que escapan a su control.
En estos casos es conveniente tomar decisiones rápidas, motivo por el cual este rol adquiere prioridad sobre las otras
- c) *Asignador de recursos*. El gestor decide quién y que recursos conseguirá (dinero, tiempo personal o equipo). Siempre los solicitantes son mayores y los recursos son escasos, por ello es uno de los roles más críticos para la gestión
- d) *Negociador*. Atiende y negocia situaciones de competencia o conflicto, tanto internamente (en el seno

de la organización o la unidad que dirige) como con-
entes externos a su unidad organizativa.

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

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

- a. Emprendedores: Quienes identifican la mejor forma de usar
los recursos para la creación de valor.
- b. Organizadores: Que organizan e implementan las
estrategias seleccionadas coordinando información y
haciendo fluir los recursos en torno a la estrategia.
- c. Contratantes: Quienes logran los mejores acuerdos con los
diversos grupos de interés, tano internos como externos,
reduciendo los costos de transacción y manteniendo la
independencia del equipo de dirección.
- d. Negociadores: Los cuales usan el poder para movilizar
recursos en las relaciones no contractuales que se
plantean de forma asimétrica entre las partes involucradas.
- e. Facilitadores: Que construyen relaciones de cooperación y
una identidad colectiva para le cumplimiento de los
objetivos.
- f. Competidores: Quienes ajustan las actividades de la
organización a los comportamientos de sus competidores
con el fin de ganar ventaja competitiva.

- g. Adaptadores: Que cambian las estrategias en la medida que varían las condiciones del entorno. Esta propuesta es interesante porque da mayores indicios de la complejidad de las posibles actividades y relaciones que los gerentes y equipos directivos deben lograr en sus organizaciones.

Estos diversos roles, que no se expresan necesariamente de forma simultánea, sino que se dan en los diferentes ámbitos de las organizaciones y en diversos momentos del desarrollo de estas, implican cierta aproximación a la reciprocidad, relaciones de poder y expresión afectiva de los individuos (Bronfenbrenner, 1987). La reciprocidad y afectividad permiten incorporar las dimensiones ética y emocional de las personas como fuente de razonamiento humano (Calori, 1998). Las acciones gerenciales también pueden estar dadas por sus principios éticos y por la forma en que sus emociones se expresan en términos de su autopercepción, su motivación y la forma en que se relacionan con los demás (Calori, 1998).

En los modelos clásicos y moderno tan solo se toma en consideración la capacidad racional del ser humano, la cual es adecuada únicamente para cumplir el rol de organizador de los gerentes, lo que se expresa en la funciones de planear, organizar, dirigir y controlar para el logro de objetivos de eficiencia (Hurstet al., 1989). El asumir los otros roles propios de los gerentes, propuestos por Besanko, Dranove y Shannley (1996), hace necesario incorporar en el concepto de administración, y en los diversos modelos de análisis de las organizaciones, las capacidades de intuir y sentir como habilidades cognitivas complementarias al pensamiento en el proceso de toma de decisiones (Hurstet al., 1989).

Para que las organizaciones sean innovadoras, flexibles y aprendan de sus experiencias en los modelos de gestión, es necesario que den espacio a estas habilidades cognitivas, las cuales permiten incorporar en los modelos organizacionales las funciones humanas de imaginar nuevos escenarios, motivar para el cambio, aprender de las experiencias, lo que complementa la función de planeación y organización racional analítica contemplada en la mayoría de los modelos de gestión en la actualidad (Calori, 1998).

2.2.3. La Eficiencia Laboral

La eficiencia definida por Chiavenato (1994) es la relación entre costos y beneficios, de modo que está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible (p. 28). Por otro lado el ya precitado autor define la eficacia como: "La capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos..." (p. 29); "... la eficacia se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita..." (p. 33). "La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)". Considerando las citas anteriores se infiere que la eficiencia consiste en cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

Características:

- La eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles.
- La eficiencia no se preocupa por los fines sino por los medios.
- La eficiencia, se puede medir por la cantidad de recursos utilizados en la elaboración de un producto.
- La eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados. Se relaciona con la utilización de los recursos para obtener un bien u objetivo.

2.2.3.1. La Productividad y Eficiencia

Koontz y Wehrich (1999), Explicaron que la productividad es la relación insumos-productos en cierto periodo con especial consideración a la calidad.

Productividad la definen como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento, en un enfoque sistemático, se dice que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas, no así con el recurso humano o los trabajadores, se debe considerar factores que influyen en ella.

Friedmann (1971), señala que los factores más importantes que afectan la productividad en la empresa se determinan por:

- a. *Recursos Humanos*. Se considera como el factor determinante de la productividad, ya que es de gran influencia y éste dirige a los demás factores.
- b. *Maquinaria y Equipo*. Es fundamental tomar en cuenta el estado de la maquinaria, la calidad y la correcta utilización del equipo.
- c. *Organización del Trabajo*. En este factor intervienen la estructuración y rediseño de los puestos de trabajo, que se determinan de acuerdo a la maquinaria, equipo y trabajo.

Los incrementos en la productividad dependen de tres variables, siendo fundamental la buena gestión de los mismos a los efectos de la mejora en la productividad:

- Trabajo
- Capital
- Gestión

Koontz y Weihrich (2004), señalan que existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados con la productividad:

- a. *Eficiencia*. Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos.

La eficiencia está vinculada en la productividad; pero si sólo se utilizara este indicador como medición de la productividad únicamente se asociaría la productividad al uso de los recursos, sólo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido, se pone un énfasis mayor hacia adentro de la organización buscar a toda costa ser más eficiente y obtener un estilo eficientista para toda la organización que se materializaría en un análisis y control

riguroso del cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles y otros.

b. *Efectividad*. Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.

c. *Eficacia*. Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no puede ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como indicadores que sirven para medir de forma integral la productividad.

2.2.3.2. Trabajo en Equipo

Básicamente, toda organización está compuesta por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. Por tanto, surge aquí la clave para que esto se logre con éxito y ello es sin duda, el trabajo en equipo. Existen diversas definiciones respecto al significado del mencionado "trabajo en equipo"; incluiremos algunas:

- "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida", según Katzenbach y K. Smith.
- "El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general", según Luis Riquelme Fritz.
- "Toda organización es un sólo equipo, donde no existen barreras, divisionismos u objetivos divergentes entre las diferentes áreas, departamentos, secciones o turnos. Por el contrario, la visión de la empresa, su misión y objetivos es el norte de todas las personas, es el elemento aglutinador de esfuerzos para el logro de resultados comunes", según Alfonso Cruz Novoa (Universidad Católica de Chile).
- "Trabajo en Equipo no significa solamente "trabajar juntos". Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador *Se Comprometa* de veras con los objetivos de la empresa", según Olman Martínez.

Ahora bien, cabe señalar que independiente de cuál sea la definición correcta, hay claras diferencias entre lo que es el trabajo en equipo y el equipo de trabajo.

Por su parte, el trabajo en equipo está más relacionado con los procedimientos, técnicas y estrategias que utiliza un grupo determinado de personas para conseguir sus objetivos propuestos. Mientras el equipo de trabajo, involucra a un grupo humano con habilidades y funciones a desarrollar para el cumplimiento de metas finales. Cuando hablamos de trabajo en equipo, nos referimos a un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas

perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado por todos y quien será el guía para que el equipo a través de ciertas reglas, oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido.

Un equipo de trabajo, por su parte, puede centrar su atención exclusivamente en:

- Las personas, lo que resulta una desventaja al momento de requerir una mayor productividad y mejora en los resultados.
- Las tareas, olvidando los resultados y sólo centrándose en los procesos.
- Los resultados, privilegiando una mayor rentabilidad y productividad, que dejaría de lado la calidad por cantidad.

Ventajas del Trabajo en Equipo:

- Al tratarse de personas diferentes, cada uno entrega un aporte en particular al equipo. Habrá quienes tengan más habilidades manuales, mientras otros le darán un mayor uso a su intelecto. Habrá líderes y otros seguidores. En definitiva, la diversidad hará el enriquecimiento mutuo.
- Tratándose de seres con capacidad de raciocinio, es lógico encontrar a individuos que discrepen por las diferencias de sus ideas, pero que resulta beneficioso considerando obtener mayor creatividad en la solución de problemas.
- Se logra la integración de metas específicas en una meta común.
- Prevalece la tolerancia y el respeto por los demás.
- Al sentirse parte real de un equipo, donde son tomados en cuenta, las personas se motivan a trabajar con un mayor rendimiento.
- Promueve la disminución de la rotación de personal al desempeñarse en un lugar que les resulta grato.

Desventajas:

- Es difícil coordinar las labores de un grupo humano, por la diversidad en las formas de pensar, capacidades, disposición para trabajar, responsabilidad, entre otros factores y luego orientarlos hacia un mismo objetivo.
- Muchas diferencias en las formas de pensar, puede llevar a discusiones que dividan al grupo.
- Entendiéndose que el trabajar en equipo implica asumir responsabilidades como tal, es posible que al cometer errores nadie quiera asumirlos en forma particular.

Características:

- Trabajar en equipo implica integrar a personas con sus diferencias.
- La influencia de un líder debe provocar resultados positivos.
- El objetivo central de la empresa debe representar lo que cada uno de sus integrantes debe y desea alcanzar.
- Sinergia (1+1=3, el todo es más que la suma de sus partes)
- Se enfatiza el conocido lema: "todos para uno y uno para todos."

Requisitos:

- *Planificación:* Si el liderazgo es de tipo participativo, entonces en conjunto delimitarán cuál será el plan de acción para la empresa.
- *Organización:* La entidad requiere delimitar qué tareas le corresponden según habilidades a cada cual, los cargos y responsabilidades, es decir, cómo lo van a hacer para lograr los objetivos.
- *Dirección:* Es necesario orientar a los recursos del organismo: humanos, financieros, materiales y tecnológicos.

Darle un mismo sentido a las metas específicas para alcanzar el objetivo central.

- *Control:* Hay que evaluar el rendimiento tanto parcial como global, definiendo de antemano reglas claras, por lo que el liderazgo juega aquí un papel fundamental.
- *Objetivos Claros:* Para llevar a cabo de mejor forma los cuatro requisitos anteriores, es preciso poner bien en claro los objetivos a seguir.
- *Intercambiar Conocimientos y Destrezas:* Al trabajar con recursos humanos, tal como se planteó antes, resulta obvio encontrar diferencias entre ellos y desde luego, cada uno debe dar a conocer sus habilidades, entregar un aporte para que el trabajo en equipo prospere. En síntesis, se torna pertinente destacar la colaboración entre todos.
- *Comunicación:* El poder tener una buena comunicación es la clave del entendimiento, pues por ejemplo, si tenemos algún problema con un colega lo conversamos a fin de resolver la disputa; si nos surge una duda en cuanto al desempeño de cierta función, entonces lo consultamos a quien es debido, en definitiva, es importante que fluya una información fidedigna y útil.
- *Confianza Recíproca:* Si de trabajar en equipo se trata, la confianza mutua es sumamente relevante en el sentido de tener que compartir en muchas ocasiones: información confidencial, dinero o delegar en otra alguna tarea que requiere de un alto grado de responsabilidad.
- *Comprensión:* Siempre surgirán diferencias en las maneras de pensar y actuar, por ende, la tolerancia, el comprender que todos somos distintos, hará que el equipo perdure por más tiempo.

- *Complementación:* Al trabajar en equipo dentro de una determinada empresa, nos estamos refiriendo a un macro equipo (por llamarlo de alguna forma), es lógico que surjan equipos pequeños con el propósito de complementarse. Por ejemplo, habrá un departamento de sistemas en donde todos manejarán de forma más erudita todo lo relativo a la computación. Ahora bien, si el rubro de la organización es de fabricación y distribución de softwares, dicho departamento tendrá que complementar sus operaciones con el departamento de despachos.
- *Compromiso:* Es común hablar de "ponerse la camiseta", dicho muy apropiado cuando hablamos de trabajo en equipo, pues la idea es que el conjunto de personas que trabajan por un fin, se sienta parte de él, como si fuera algo propio.
- *Creatividad:* Sobre todo cuando existe limitación en los recursos, se requiere bastante creatividad. Por ejemplo, vamos a considerar que tenemos una pequeña empresa, estamos recién comenzando y hay muchos papeles que ordenar, pero por lo pronto pocos archivadores, la idea es perforarlos y acudir a las antiguas técnicas de amarrar la documentación aprovechando los orificios del papeleo.
- *Optimismo:* Muchos quizás con la situación presentada a priori (falta de archivadores), sientan que la empresa no va a prosperar, pues los recursos son demasiados limitados. El punto es apoyarse mutuamente, no desmotivarse, seguir adelante, ser perseverante ante todo.
- *Voluntad:* El ser humano por su esencia hay ocasiones en que no desea hacer nada, ya sea, por holgazanería, problemas emocionales, no siente motivación por parte de sus superiores, entre otros factores. Sin embargo, de alguna manera debemos conseguir la fuerza para cumplir con

nuestro trabajo, se trata simplemente de tener voluntad para hacerlo.

- *Eficiencia más que Eficacia:* Tal como se mencionó en alguna de las unidades de Liderazgo, eficacia sólo contempla lograr los objetivos, mientras que eficiencia, conlleva a alcanzarlos de igual forma, pero en menos tiempo y con menos recursos.
- *Crear un Clima Agradable:* El clima involucra tanto aspectos físicos como psicológicos, es decir, en lo físico importa el entorno en donde se labora, que sea confortable, con buena iluminación, calefacción y/o ventilación según corresponda, que se cuente con los utensilios necesarios, ya sea, de oficina o herramientas y maquinarias, dependiendo de la función a desempeñar. En definitiva, no se trata de exigir lujos ni elementos suntuarios, pero si contar con lo básico para hacer del ambiente de trabajo, un lugar grato y propicio para laborar.

En lo psicológico, se retoman aspectos analizados como son: la colaboración, tolerancia, comunicación, confianza, comprensión, voluntad, optimismo, complementación y compromiso, ya que, si todo se da de la manera correcta, las buenas relaciones interpersonales harán de nuestro bienestar mental, resultados positivos para la empresa.

2.2.3.3. Satisfacción Laboral

Davis y Newstrom (2003); definen que es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo. La satisfacción en el trabajo está relacionada con tres actitudes en los empleados:

a. *Dedicación al Trabajo*

Es el grado en que los empleados se sumergen en su trabajo, al invertir tiempo y energía en él, y lo consideran parte central de su vida. Contar con un trabajo que tiene un sentido y llevarlo a cabo satisfactoriamente son aspectos importantes de la imagen de sí mismos, lo cual ayuda a explicar el efecto reumático que la pérdida del trabajo tiene en las necesidades de autoestima. Los empleados dedicados a su trabajo creen en la ética laboral, tienen necesidades de crecimiento altas y disfrutan de la participación en la toma de decisiones. En consecuencia, pocas veces llegan tarde o faltan, están dispuestos a trabajar largas jornadas e intentan lograr un rendimiento alto.

b. *Compromiso Organizacional*

Llamado también lealtad de los empleados. Es el grado en que un empleado se identifica con la empresa y desea participar activamente en ella, es una disposición del empleado para permanecer en la organización. Es frecuente que refleje su creencia en la misión y los objetivos de la empresa, su disposición a dedicar esfuerzos a lograrlo y su intención de continuar en ella. El compromiso suele ser mayor entre los empleados con mayor antigüedad, con éxito personal en la organización o que se desempeñan con un grupo de trabajadores comprometidos. Este tipo de empleado suele tener antecedentes satisfactorios de asistencia al trabajo, muestra apego a las políticas de la compañía y pocas veces cambia de trabajo, en particular su base más amplia de conocimientos del puesto frecuentemente se traduce en clientes leales, le conectan con clientes en perspectiva que se convierten en nuevos clientes, e incluso pagan precios más altos.

c. Estado de Ánimo en el Trabajo

Los sentimientos de los empleados acerca de su trabajo son muy dinámicos, ya que pueden cambiar en un mismo día, hora o minutos, estas actitudes se llaman estados de ánimo en el trabajo. Se pueden describir en un intervalo que va de negativas a positivas y de débiles a fuertes e intensas, los empleados tienen un estado de ánimo muy positivo hacia su trabajo, es frecuente que muestre energía, actividad y entusiasmo. Esto demuestra que de manera predecible produce mejor atención en el servicio de clientes, menor ausentismo, mayor creatividad y cooperación interpersonal.

Robbins y Coulter (2005), señalan las características del empleado que afectan las percepciones del *debería ser*.

- Las necesidades.
- Los valores.
- Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones *del debería ser*:

- Las comparaciones sociales con otros empleados.
- Las características de empleos anteriores.
- Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto.

- Condiciones de trabajo.
- Supervisión.
- Compañeros.
- Contenido del puesto.
- Seguridad en el empleo.
- Oportunidades de progreso.
- Retribución.

Las actitudes generalmente se adquieren durante largos períodos, la satisfacción o insatisfacción en el trabajo surge a medida que el empleado obtiene más y más información acerca de su centro de trabajo. No obstante, la satisfacción en el trabajo es dinámica, ya que puede disminuir incluso con mayor rapidez. Hay autores que manifiestan que la satisfacción en el área laboral es un motivo en sí mismo, es decir, el colaborador mantiene una actitud positiva en la organización para lograr ésta, para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

2.2.3.4. Motivación

La motivación puede definirse como «el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo».

➤ Motivación de trabajo

Motivación de trabajo «es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como más allá de ser un individuo, para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y rendimiento».

Mientras que la motivación a menudo puede utilizarse como una herramienta para ayudar a predecir el comportamiento, varía considerablemente entre los individuos y a menudo debe combinarse con la capacidad y los factores ambientales para influir realmente en rendimiento y comportamiento. Debido a la función de motivación en que influyen en el rendimiento y comportamiento laboral, es clave para las organizaciones a

comprender y estructurar el ambiente de trabajo para fomentar comportamientos productivos y desalentar a aquellos que son improductivos.

La motivación en los colaboradores de una compañía es de vital importancia debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional. La motivación laboral se da mediante la relación de recompensas y rendimiento; ya que este tipo de incentivos les da mérito o reconocimiento a labores asignadas.

Un personal altamente motivado le aporta ideas creativas e innovadoras a la compañía que quizás podrán generarle éxito al grupo de trabajo en la organización.

➤ **Pautas para la motivación laboral**

Como muchas otros aspectos, la motivación laboral es algo que puede practicarse y seguir perfeccionándose día a día. Sin embargo, para fomentar y favorecer un clima organizacional positivo que redunde en una plantilla motivada y satisfecha y en un mayor rendimiento laboral, es recomendable seguir una serie de pautas:

- Saber distinguir qué es la motivación. Uno de los conceptos más erróneos que suele darse sobre la motivación consiste en confundirla con la activación emocional (gritos, presiones, increpaciones), cuando es precisamente lo contrario.
- Demostrar confianza en el trabajo del grupo. La valoración positiva y el reconocimiento ante un trabajo bien hecho es especialmente relevante de cara a la motivación laboral. El manager debe demostrar que confía en el trabajo y en la capacidad de su grupo. Esto contribuye a crear un buen

clima organizacional ya que disminuye susceptibilidades entre compañeros y hacia la empresa, al mismo tiempo que fomenta la cohesión. La confianza puede manifestarse con palabras y con actuaciones: valorando los trabajos bien hechos, permitiendo autonomía e iniciativa, delegando funciones cuando ello fuera pertinente, ayudando a los trabajadores a superar los errores, etc.

- Escuchar al trabajador. El buen mando sabe dejar hablar y expresarse al trabajador. Escuchar a una persona es una buena manera de llegar a conocerla y respetarla, así como de ganarse su respeto.
- Conocer su propio trabajo. El mando ha de ser una persona experta, bien formada, conocedora de su propio trabajo y dispuesta a actualizar y ampliar sus conocimientos. Trabajar con alguien bien preparado es más motivador y disminuye los niveles de incertidumbre, potenciadores del estrés.
- Conocer el trabajo del empleado. El jefe ha de conocer las características de las tareas que desempeñan los trabajadores. No significa que tenga que ser especialista en todo, pero sí conocer los rasgos básicos de las tareas que se realizan. Un mando que desconoce en qué consiste el trabajo cotidiano de sus empleados estará demostrando desinterés y poca capacidad.
- No entrar al detalle extremo de las tareas encomendadas. Se debe permitir un cierto grado de iniciativa en el trabajo de cada uno. Hay detalles sobre cómo hacer una tarea que sólo competen a quien la hace, y el mando debe saber y entender esto. La autonomía en el trabajo incrementa la motivación laboral de quien realiza ese trabajo.

- Conocer a la persona. El mando debe conocer a los miembros de su grupo, saber de sus características laborales, de sus posibilidades, de sus habilidades y capacidades. Un plan realista debe tener en cuenta las características de las personas que lo van a realizar. Además, el conocimiento de cada individuo ayudará a prevenir y solucionar conflictos y problemas.
- Mantener la distancia óptima. El manager debe conocer y tomar en consideración aquellas características personales que son relevantes para el trabajo, pero hay que saber encontrar la distancia óptima de relación con cada persona: ni muy grande ni muy próxima, sino la adecuada para cada empleado y para cada situación.
- Respetar al trabajador. El respeto a las distintas formas de ser y de pensar es condición necesaria para el buen funcionamiento del grupo. Es el jefe quien debe comenzar dando ejemplo en este sentido. Sin respeto mutuo es poco probable que las personas estén motivadas a trabajar juntas. Además, la amabilidad en el trato es un requisito en las relaciones humanas y no puede faltar en el entorno laboral, independientemente de jerarquías u obligaciones.
- Criticar los hechos y no a las personas. Criticar el comportamiento concreto que puede ser mejorado es más constructivo que criticar a la persona. En el segundo caso, se pondrán en marcha mecanismos de defensa que harán imposible el entendimiento y el cambio deseado. Si fuera necesario sancionar o reprobado, se hará por un comportamiento y no por una manera de ser. De cualquier modo, la crítica ha de ser constructiva y proporcionar al receptor una información suficiente de lo que ha realizado

mal y de lo que debe hacer la próxima vez para lograr un buen resultado.

- Ser empático. La empatía significa ponerse en el lugar del otro y, por un momento, situarse en la perspectiva ajena y no en la propia, con la finalidad de comprender mejor los sentimientos, necesidades y situaciones particulares de la otra persona. Ser empático no significa estar de acuerdo en todo, sino comprender la perspectiva ajena desde su posición, desde sus necesidades, desde sus sentimientos y desde sus circunstancias. La empatía implica un ejercicio de inteligencia relacional que permite entender las circunstancias para poder comprender a los demás, incluso aunque se estuviera en desacuerdo con opiniones concretas del otro. No se trata, por tanto, de pasar por alto comportamientos que pudieran ser inapropiados, sino de hacer uso de la inteligencia en la relación social para comprender mejor y más profundamente a los demás y a sus circunstancias.
- Ser flexible. El jefe debe admitir la posibilidad de cambios en sus planes, especialmente cuando las ideas vienen por vía ascendente. No hay nada malo en los cambios si se efectúan en la dirección adecuada y se hacen con sentido. Para mejorar hay que cambiar. Pero tampoco se trata de hacerlo de manera constante, pues demasiados cambios acaban por generar inestabilidad.

2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.3.1. Hipótesis General

Los roles gerenciales del personal directivo inciden de manera positiva en la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica para el año 2012.

2.3.2. Hipótesis Específicas

- El rol gerencial interpersonal incide de manera positiva en la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica en el año 2012.
- El rol gerencial informativo incide de manera positiva en la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica en el año 2012.
- El rol gerencial decisorio incide de manera positiva en la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica en el año 2012.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Actitud:** Se le considera como la postura que adopta el cuerpo humano según los diferentes movimientos del ánimo, sin embargo, la forma más común de entender aquello que se conoce por actitud es aquella disposición anímica del ser humano expresada de algún modo en particular.
- **Atención:** Es la capacidad de aplicar voluntariamente el entendimiento a un objetivo, tenerlo en cuenta o en consideración.
- **Calidad:** Es el nivel de excelencia que la empresa o negocio ha logrado alcanzar para satisfacer a su clientela. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad. Característica que se atribuye a todas aquellas cosas que representan excelencia, eficacia y efectividad.
- **Capacitación:** Es el proceso sistemático y/o adquisición de nuevos conocimientos habilidades y aptitudes para una mejor calificación tendente a un mejor ejercicio de las labores.

- **Clima organizacional:** Proceso que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.
- **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.).
- **Comportamiento:** Son actitudes que toma la persona en momento adecuado, ya sea positivamente o negativamente.
- **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Cordialidad:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de una organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- **Empowerment:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

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

- **Gestión:** En términos generales, por el término de gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o de un deseo que lleva largo tiempo en carpeta, como se dice popularmente.

- **Integración de personal:** Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, ascenso, evaluación, planeación y capacitación.

- **Motivación:** Son incentivos que se da a determinadas personas mediante el rendimiento laboral y estos pueden ser aumento, regalos y vacaciones. Aquella que implica el deseo humano de trabajar, contribuir o cooperar.

- **Organización:** Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros.

- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

2.5. VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO

| Variables | Dimensiones | Indicadores |
|---|---|---|
| <p>Variable Independiente</p> <p>X = Roles Gerenciales</p> | <p>X₁ Rol Interpersonal.</p> <p>X₂ Rol Informativo.</p> <p>X₃ Rol Decisorio.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Figura simbólica - Líder - Enlace - Monitor - Difusor - Porta voz - Empresario - Solventador de problemas. - Asignador de recursos - Negociador |
| <p>Variable Dependiente</p> <p>Y = Eficiencia Laboral</p> | <p>Y₁ Trabajo en equipo.</p> <p>Y₂ Satisfacción laboral.</p> <p>Y₃ Motivación.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Percepciones - Productividad - Compromiso - Empatía - Efectividad - Perspectivas - Desempeño - Actitudes - Eficiencia - Eficacia - Condiciones de trabajo - Estado de ánimo - Expectativas - Recompensas - Incentivos |

2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

| Variable | Definición Operativa | Dimensiones | Indicadores | Escala |
|---------------------------------|--|--|---|--|
| <p>Roles Gerenciales</p> | <p><i>Interpersonal: Se encuentra asociados con la interacción del gerente con otros miembros de la organización: superiores, subordinados, iguales y personas externas a la organización.</i> Mintzberg.</p> | <p>X₁ Rol Interpersonal</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Figura simbólica - Líder - Enlace | <p>Muy en desacuerdo</p> |
| | <p><i>Informativo: Se encuentra relacionados con la recepción, procesamiento y transmisión de información. La posición del gerente en la jerarquía organizacional le permite tejer una red de contactos (externos e internos) que le da acceso a información a la que, por lo general, no acceden los otros integrantes de su equipo.</i> Mintzberg.</p> | <p>X₂ Rol Informativo</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Monitor - Difusor - Porta voz | <p>En desacuerdo</p> <p>Indeciso</p> <p>De acuerdo</p> |
| | <p><i>Decisorio: Se encuentra vinculados con la toma de decisiones. El gerente utiliza la información disponible para fundamentar la escogencia de opciones entre diferentes alternativas.</i> Mintzberg.</p> | <p>X₃ Rol Decisorio</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Empresario - Solventador de problemas - Asignador de recursos - Negociador | <p>Muy de acuerdo</p> |

| Variable | Definición Operativa | Dimensiones | Indicadores | Escala |
|----------------------------------|---|---|--|--|
| <p>Eficiencia Laboral</p> | <p>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.</p> <p>Chiavenato (1989). "La administración de recursos humanos".</p> | <p>Y₁ Trabajo en Equipo</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Percepciones - Productividad - Compromiso - Empatía - Efectividad | <p>Muy en desacuerdo</p> |
| | <p>En el artículo motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa, explica que al centrar el interés en la distribución de valor a los trabajadores en función de las expectativas que estos tienen, surgen dos variables la insatisfacción y la satisfacción laboral, que están directamente relacionadas con la motivación, independientes en su génesis, pero que interactúan entre sí. Concluye que en la medida que el trabajador esté motivado, satisfecho y con satisfacción, contribuirá con mayor eficiencia y eficacia al logro de los objetivos organizacionales.</p> <p>Medina, O. (2008). "Motivación y Satisfacción de los Trabajadores y su Influencia en la Creación de Valor Económico en la Empresa".</p> | <p>Y₂ Satisfacción Laboral</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Perspectivas - Desempeño - Actitudes - Eficiencia - Eficacia | <p>En desacuerdo</p> <p>Indeciso</p> <p>De acuerdo</p> |
| | <p>Llamado también lealtad de los empleados. Es el grado en que un empleado se identifica con la empresa y desea participar activamente en ella, es una disposición del empleado para permanecer en la compañía a futuro.</p> <p>Davis, K. y Newstrom, J. (2003). "Comportamiento Humano en el Trabajo".</p> | <p>Y₃ Motivación</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Condiciones de trabajo - Estado de ánimo - Expectativas - Recompensas - Incentivos | <p>Muy de acuerdo</p> |

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO

La investigación se enmarco en la Municipalidad Provincial de Huancavelica para el periodo 2012.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo Aplicativo, como consecuencia del estudio referente a los roles gerenciales del personal directivo y la eficiencia laboral del personal administrativo en la gestión dela Municipalidad Provincial de Huancavelica.

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

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

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

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; *los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.*

Es un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.

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

3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. Método

Para realizar la investigación se empleo los métodos inductivo, deductivo y correlacional; porque se buscó determinar el nivel de incidencia de los roles gerenciales del personal directivo en la eficiencia laboral del personal administrativo dela Municipalidad Provincial de Huancavelica.

- **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:** Estudio la relación entre las dos variables de la investigación.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1. Observación

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

2. Análisis Bibliográfico y Documental

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

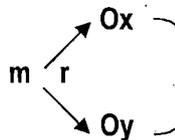
Los textos en consulta para la elaboración de la presente investigación, fueron tomadas de la biblioteca de nuestra Universidad y biblioteca especializada de la Facultad, en lo que se refiere al tema de la investigación.

3. Encuesta

La encuesta realizada se dirigió a los 32 funcionarios directivos de Municipalidad Provincial de Huancavelica. El propósito de la encuesta es la determinación cuantitativa y relación existente entre las variables de estudio.

3.6. 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: roles gerenciales
- y: eficiencia laboral

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. A veces únicamente en términos correlacionales, otras en términos de relación causa – efecto (razones por la que se manifiesta una categoría, una variable, un suceso o un concepto) (causales).

3.7. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

POBLACIÓN Y MUESTRA

La investigación abarcó tomando como referencia a 32 funcionarios directivos que vienen laborando en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

MUESTREO

El muestreo fue el no probabilístico por conveniencia, ya que se tomó como referencia a los 32 funcionarios de la MPH.

3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

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

Para la recolección de datos primarios:

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

Para la recolección de datos secundarios:

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

3.9. TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos para luego realizar los análisis estadísticos en el paquete SPSS versión 22 realizando lo siguiente:

- a. Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cualitativas.
- b. Construcción de tablas para cada variable según los trabajadores y funcionarios encuestados.
- c. Elaboración de gráficos por cada variable de estudio en la presentación de resultados.
- d. Análisis inferencial con la prueba de chi-cuadrado de comparación de proporciones independientes.
- e. Se empleó el paquete estadístico SPSS 22.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS OBTENIDOS

Para la obtención de los resultados, se ha aplicado los respectivos instrumentos de medición en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica respecto a los roles gerenciales y la eficiencia laboral. Posteriormente con la información obtenida, se ha procedido a recodificar las respectivas variables en estudio, con lo cual se ha generado el respectivo *MODELO DE DATOS* (matriz de información distribuido en variables y casos) a partir del cual se ha realizado el análisis de la información a través de las técnicas de la estadística descriptiva, tales como: tablas de resumen simple, tablas de contingencia, diagrama de barras y medidas de tendencia central; así como de la estadística inferencial para la contrastación de la significancia estadística de la hipótesis, mediante la prueba de Chi Cuadrado a fin de obtener la significancia de la relación entre las variables al nivel de 0,05 (5%).

Posteriormente se hizo la respectiva discusión de los resultados que se han obtenido, para lo cual se ha tenido presente la estructura de las variables de estudio ya sea a nivel general y a nivel de dimensiones; para lo cual se ha tomado como referencia el marco teórico y los respectivos antecedentes del estudio.

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Procedemos a evaluar nuestro instrumento con el Alfa de Cronbach, utilizando la varianza de los ítems y la varianza del puntaje total, a través del programa estadístico SPSS 22.

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Donde:

- S_i^2 es la varianza del ítem
- S_t^2 es la varianza de los valores totales observados
- k es el número de preguntas o ítem
- α : Coeficiente de Alfa de Cronbach.

Del instrumento:

- $\sum_{i=1}^k S_i^2 = 43.68$
- $S_t^2 = 480.74$
- $k = 44$

Reemplazamos:

- α : Coeficiente de Alfa de Cronbach.

$$\alpha = \left[\frac{44}{44-1} \right] \left[1 - \frac{43.680}{480.749} \right] = 0,93$$

Fiabilidad (SPSS 22)

Resumen de procesamiento de casos

| | | Nº | % |
|-------|----------|----|-------|
| Casos | Válido | 29 | 90,6 |
| | Excluido | 3 | 9,4 |
| | Total | 32 | 100,0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

| | |
|------------------|-----------------|
| Alfa de Cronbach | Nº de elementos |
| ,929 | 44 |

4.1. PRESENTACIÓN DE LAS VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

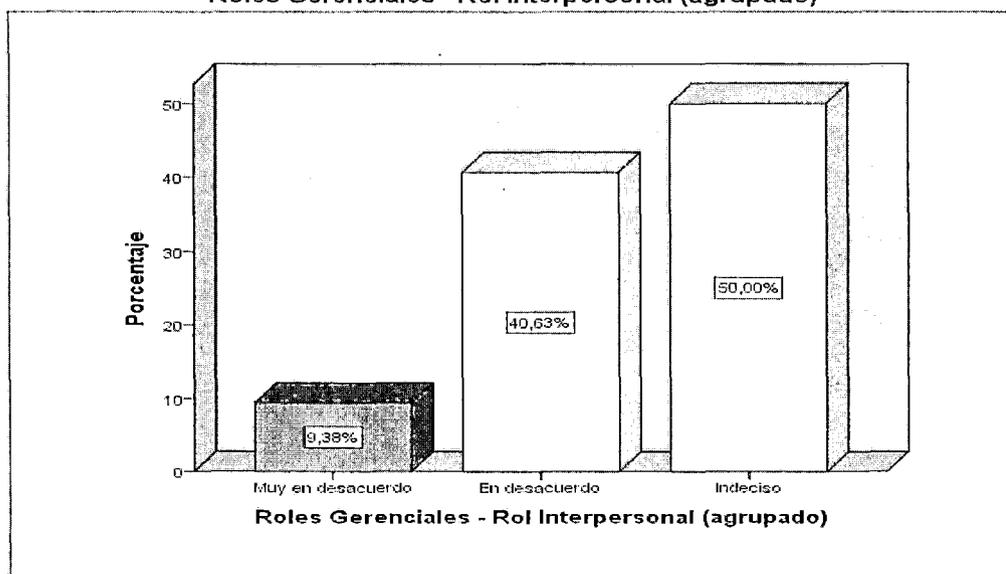
4.1.1. Dimensiones de la Variable Independiente

A. Rol Interpersonal

Roles Gerenciales - Rol Interpersonal (agrupado)

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Muy en desacuerdo | 3 | 9,4 | 9,4 | 9,4 |
| En desacuerdo | 13 | 40,6 | 40,6 | 50,0 |
| Indeciso | 16 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

Roles Gerenciales - Rol Interpersonal (agrupado)



B. Rol Decisorio

Estadísticos

Roles Gerenciales - Rol Decisorio

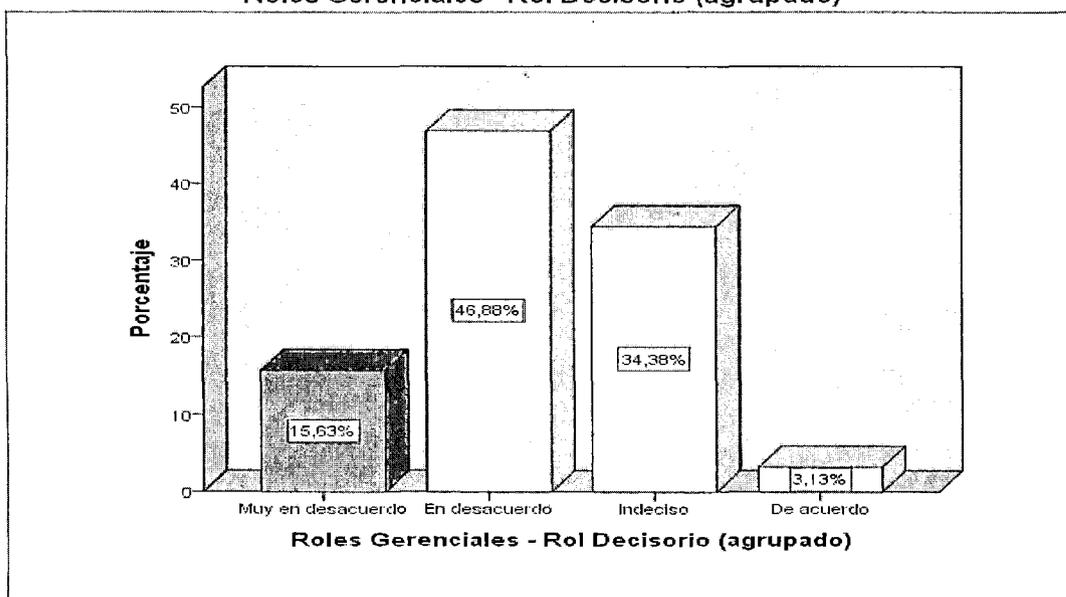
(agrupado)

| | | |
|----|----------|----|
| Nº | Válido | 32 |
| | Perdidos | 0 |

Roles Gerenciales - Rol Decisorio (agrupado)

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Muy en desacuerdo | 5 | 15,6 | 15,6 | 15,6 |
| En desacuerdo | 15 | 46,9 | 46,9 | 62,5 |
| Indeciso | 11 | 34,4 | 34,4 | 96,9 |
| De acuerdo | 1 | 3,1 | 3,1 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

Roles Gerenciales - Rol Decisorio (agrupado)



C. Rol Informativo

Estadísticos

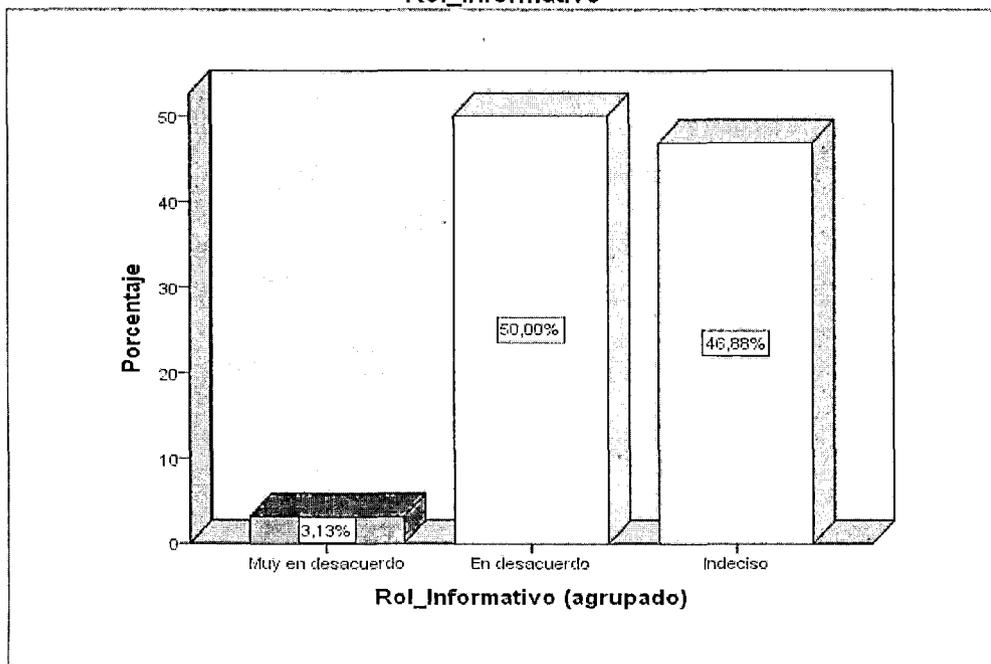
Rol Informativo (agrupado)

| | | |
|----|----------|----|
| Nº | Válido | 32 |
| | Perdidos | 0 |

Rol Informativo (agrupado)

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Muy en desacuerdo | 1 | 3,1 | 3,1 | 3,1 |
| En desacuerdo | 16 | 50,0 | 50,0 | 53,1 |
| Indeciso | 15 | 46,9 | 46,9 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

Rol_Informativo

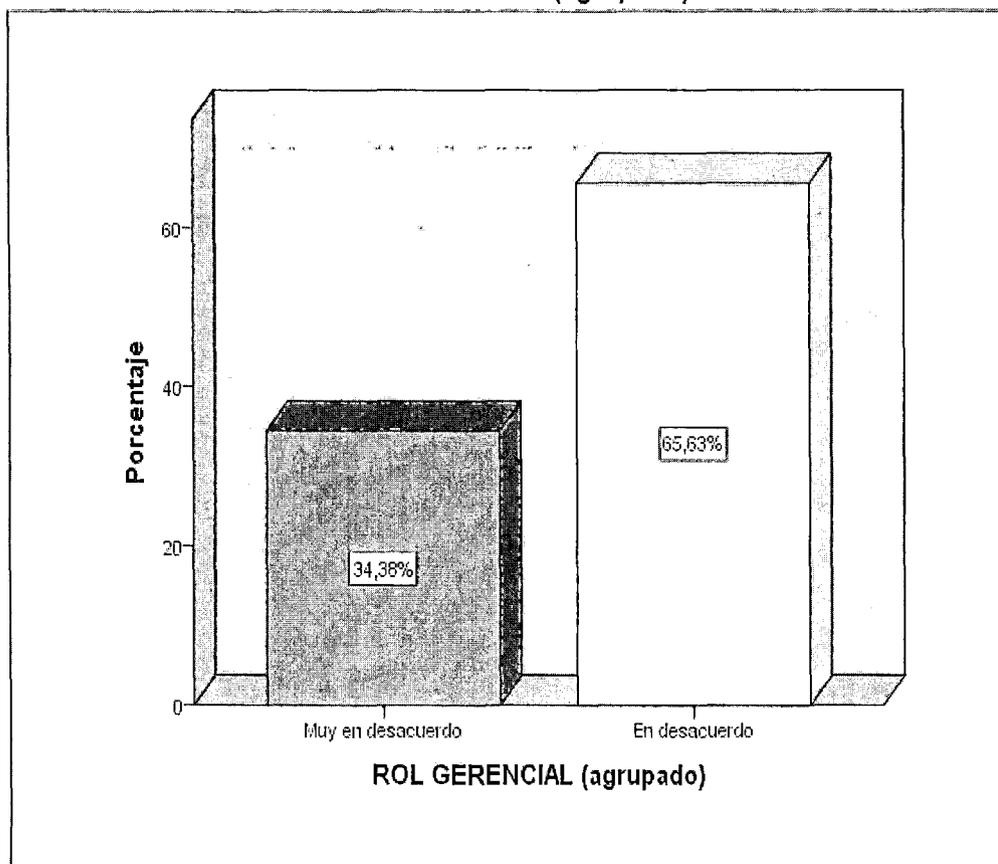


D. Roles Gerenciales (Consolidado)

ROL GERENCIAL (agrupado)

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Muy en desacuerdo | 11 | 34,4 | 34,4 | 34,4 |
| En desacuerdo | 21 | 65,6 | 65,6 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

ROL GERENCIAL (agrupado)



4.1.2. Dimensiones de la Variable Dependiente

A. Trabajo en Equipo

Estadísticos

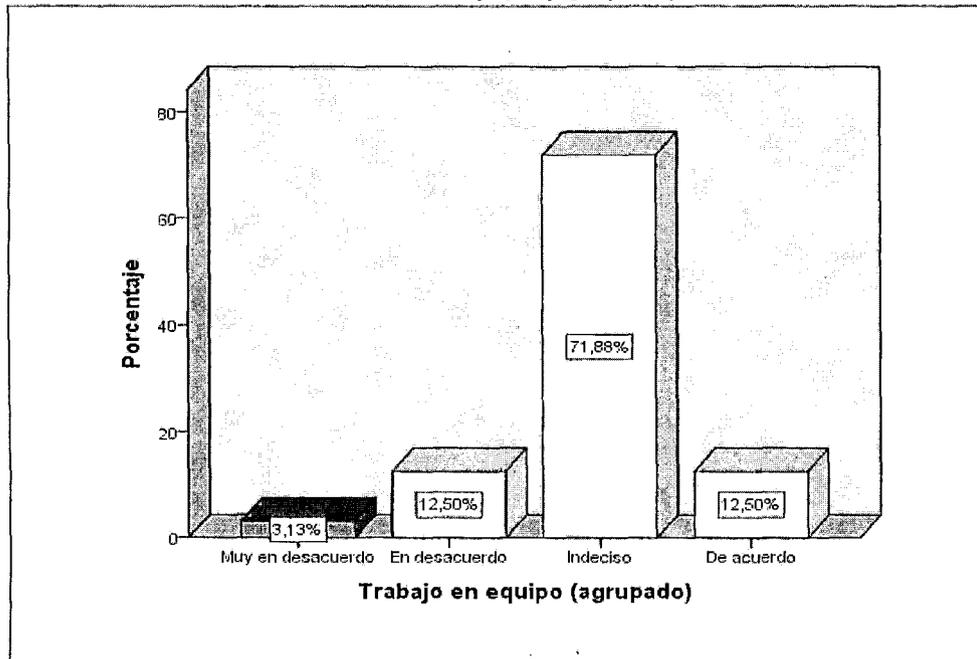
Trabajo en equipo (agrupado)

| | |
|-----------|----|
| Nº Válido | 32 |
| Perdidos | 0 |

Trabajo en Equipo (agrupado)

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Muy en desacuerdo | 1 | 3,1 | 3,1 | 3,1 |
| En desacuerdo | 4 | 12,5 | 12,5 | 15,6 |
| Indeciso | 23 | 71,9 | 71,9 | 87,5 |
| De acuerdo | 4 | 12,5 | 12,5 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

Trabajo en equipo (agrupado)



B. Satisfacción Laboral

Estadísticos

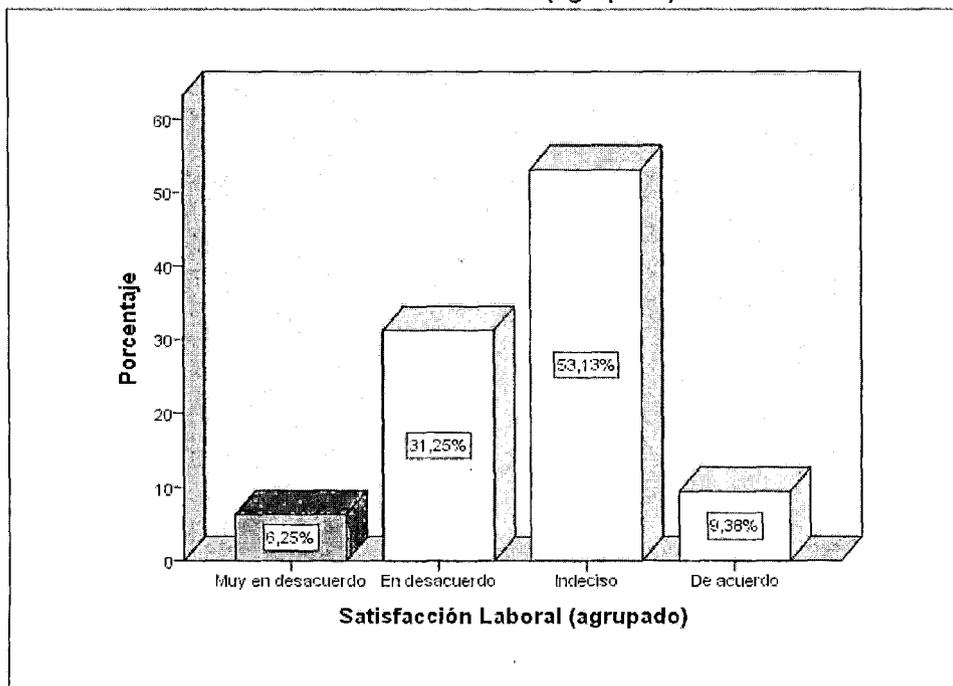
Satisfacción Laboral (agrupado)

| | | |
|----|----------|----|
| Nº | Válido | 32 |
| | Perdidos | 0 |

Satisfacción Laboral (agrupado)

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Muy en desacuerdo | 2 | 6,3 | 6,3 | 6,3 |
| En desacuerdo | 10 | 31,3 | 31,3 | 37,5 |
| Indeciso | 17 | 53,1 | 53,1 | 90,6 |
| De acuerdo | 3 | 9,4 | 9,4 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

Satisfacción Laboral (agrupado)



C. Motivación

Estadísticos

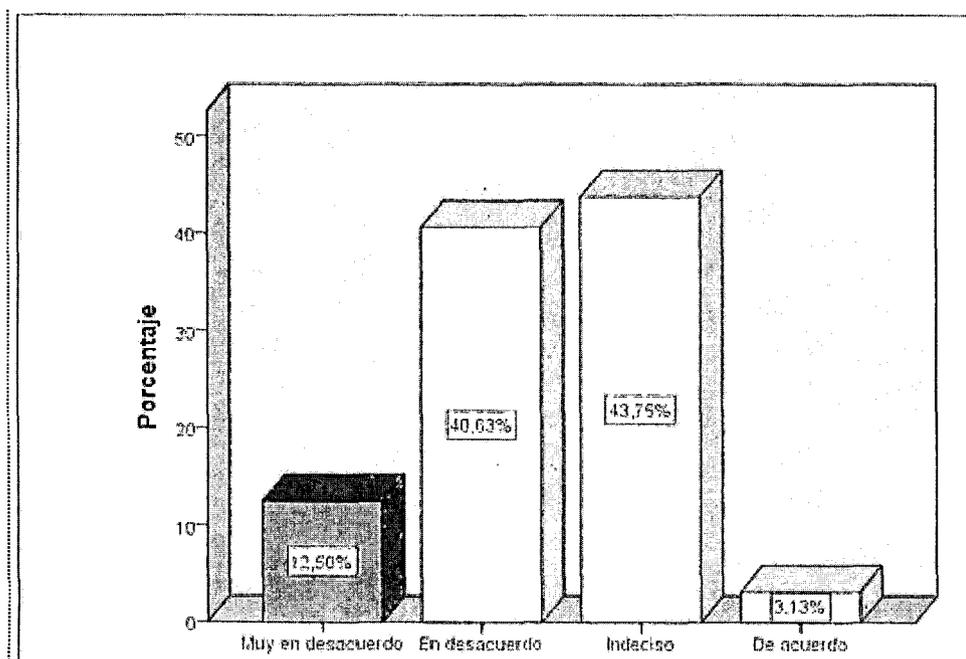
Motivación (agrupado)

| | | |
|----|----------|----|
| Nº | Válido | 32 |
| | Perdidos | 0 |

Motivación (agrupado)

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Muy en desacuerdo | 4 | 12,5 | 12,5 | 12,5 |
| En desacuerdo | 13 | 40,6 | 40,6 | 53,1 |
| Indeciso | 14 | 43,8 | 43,8 | 96,9 |
| De acuerdo | 1 | 3,1 | 3,1 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

MOTIVACIÓN

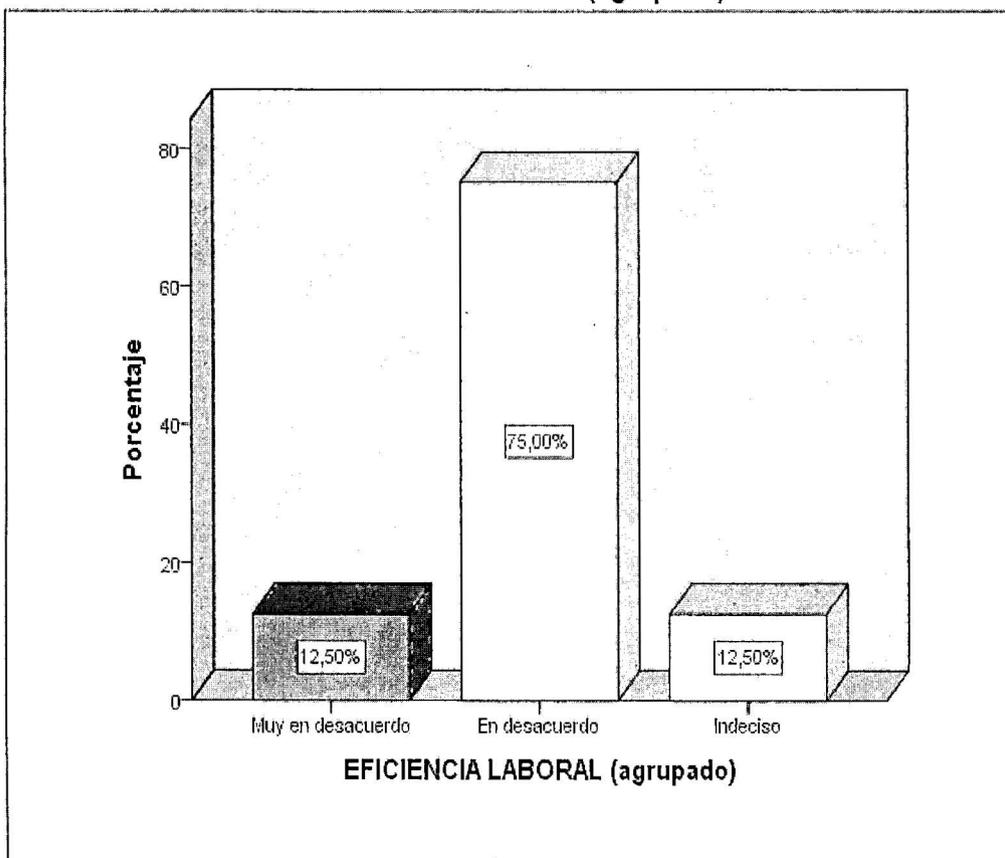


D. Eficiencia Laboral (Consolidado)

EFICIENCIA LABORAL (agrupado)

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Muy en desacuerdo | 4 | 12,5 | 12,5 | 12,5 |
| En desacuerdo | 24 | 75,0 | 75,0 | 87,5 |
| Indeciso | 4 | 12,5 | 12,5 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

EFICIENCIA LABORAL (agrupado)



4.2. PRUEBA DE SIGNIFICANCIA DE HIPÓTESIS

Para contrastar la hipótesis se utilizará la estadística inferencial con su distribución Chi Cuadrado, puesto que los datos obtenidos son cualitativos y no paramétricos, está en función a escalas.

4.2.1. Prueba de la Significancia de la Hipótesis General

Hipótesis General:

- Sistema de Hipótesis:

Hipótesis Nula (Ho):

Los roles gerenciales del personal directivo no inciden de manera positiva en la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica para el año 2012.

Hipótesis Alterna (Ha):

Los roles gerenciales del personal directivo inciden de manera positiva en la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica para el año 2012.

- Nivel de significancia (α) y nivel de confianza (γ):

(α) = 0,05 (5%); (γ) = 0,95 (95%)

- Función o Estadística de Prueba

$$x^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

ROLES GERENCIALES (agrupado) EFICIENCIA LABORAL (agrupado) tabulación cruzada

| | | | EFICIENCIA LABORAL (agrupado) | | | Total |
|------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------------------|---------------|----------|-------|
| | | | Muy en desacuerdo | En desacuerdo | Indeciso | |
| ROLES GERENCIALES (agrupado) | Muy en desacuerdo | Recuento | 4 | 4 | 3 | 11 |
| | | Recuento esperado | 1,4 | 8,3 | 1,4 | 11,0 |
| | | % del total | 12,5% | 12,5% | 9,4% | 34,4% |
| | En desacuerdo | Recuento | 0 | 20 | 1 | 21 |
| | | Recuento esperado | 2,6 | 15,8 | 2,6 | 21,0 |
| | | % del total | 0,0% | 62,5% | 3,1% | 65,6% |
| Total | Recuento | 4 | 24 | 4 | 32 | |
| | Recuento esperado | 4,0 | 24,0 | 4,0 | 32,0 | |
| | % del total | 12,5% | 75,0% | 12,5% | 100,0% | |

$X^2_{cal} = 13.90$

$x^2_{crit} = 5.99$

gl=2

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

Pruebas de chi-cuadrado

| | Valor | Gl | Sig. asintótica (2 caras) |
|------------------------------|--------|----|---------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 13,899 | 2 | ,001 |
| Razón de verosimilitud | 15,058 | 2 | ,001 |
| Asociación lineal por lineal | ,537 | 1 | ,464 |
| Nº de casos válidos | 32 | | |

- El valor calculado de Chi cuadrada es:

$$x^2 \text{ cal} = 13.90$$

- Grados de libertad:

$$gl = (f - 1)(c - 1) = (2 - 1)(3 - 1) = 2$$

- Valor crítico de Chi cuadrada es:

$$x^2 \text{ crit} = 5.99$$

Decisión estadística:

Como $x^2 \text{ cal} > x^2 \text{ crit}$, es decir, $13.90 > 5.99$, se rechaza la hipótesis alterna a favor de la hipótesis nula, al 5% de significancia estadística.

4.2.2. Prueba de la Significancia de la Hipótesis Específicas

Hipótesis Específico N° 01:

- Sistema de Hipótesis

Hipótesis Nula (Ho):

El rol gerencial interpersonal no inciden de manera positiva en la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica en el año 2012.

Hipótesis Alterna (Ha):

El rol gerencial interpersonal incide de manera positiva en la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica en el año 2012.

- Nivel de significancia (α) y nivel de confianza (Υ):

$$(\alpha) = 0,05 (5\%); (\Upsilon) = 0,95 (95\%)$$

- Función o Estadística de Prueba

$$x^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

Rol Gerencial Interpersonal (agrupado) Trabajo en equipo (agrupado) tabulación cruzada

| | | | Trabajo en equipo (agrupado) | | | | Total |
|--|-------------------|------------------------|------------------------------|---------------|----------|------------|-------|
| | | | Muy en desacuerdo | En desacuerdo | Indeciso | De acuerdo | |
| Roles Gerenciales Rol Interpersonal (agrupado) | Muy en desacuerdo | Recuento | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 |
| | | Recuento esperado | ,1 | ,4 | 2,2 | ,4 | 3,0 |
| | | % del total | 3,1% | 0,0% | 0,0% | 6,3% | 9,4% |
| | En desacuerdo | Recuento | 0 | 4 | 8 | 1 | 13 |
| | | Recuento esperado | ,4 | 1,6 | 9,3 | 1,6 | 13,0 |
| | | % del total | 0,0% | 12,5% | 25,0% | 3,1% | 40,6% |
| | Indeciso | Recuento | 0 | 0 | 15 | 1 | 16 |
| | | Recuento esperado | ,5 | 2,0 | 11,5 | 2,0 | 16,0 |
| | | % del total | 0,0% | 0,0% | 46,9% | 3,1% | 50,0% |
| Total | Recuento | 1 | 4 | 23 | 4 | 32 | |
| | Recuento esperado | 1,0 | 4,0 | 23,0 | 4,0 | 32,0 | |
| | % del total | 3,1% | 12,5% | 71,9% | 12,5% | 100,0% | |

$\chi^2_{cal}=26,710$

$\chi^2_{crit}=12,59$

gl=6

(α) = 0,05 (5%)

- Función o Estadística de Prueba

Pruebas de chi-cuadrado

| | Valor | gl | Sig. asintótica (2 caras) |
|---------------------------------|--------|----|------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 26,710 | 6 | ,000 |
| Razón de verosimilitud | 21,766 | 6 | ,001 |
| Asociación lineal por lineal | ,625 | 1 | ,429 |
| N de casos válidos | 32 | | |

- El valor calculado de Chi cuadrada es:

$$x^2 \text{ cal} = 26,710$$

- Grados de libertad:

$$gl = (f - 1)(c - 1) = (3 - 1)(4 - 1) = 6$$

- Valor crítico de Chi cuadrada es:

$$x^2 \text{ crit} = 12,59$$

Decisión Estadística:

Como $x^2 \text{ cal} > x^2 \text{ crit}$, es decir, $26,71 > 12,59$, se rechaza la hipótesis alterna a favor de la hipótesis nula, al 5% de significancia estadística

Hipótesis Específico N° 02:

- Sistema de Hipótesis

Hipótesis Nula (Ho):

El rol gerencial informativo no incide de manera positiva en la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica en el año 2012.

Hipótesis Alterna (Ha):

El rol gerencial informativo incide de manera positiva en la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica en el año 2012.

- Nivel de significancia (α) y nivel de confianza (Υ):

(α) = 0,05 (5%); (Υ) = 0,95 (95%)

- Función o Estadística de Prueba

$$x^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

Rol Gerencial Informativo (agrupado) Satisfacción Laboral (agrupado) tabulación cruzada

| | | | Satisfacción Laboral (agrupado) | | | | Total |
|----------------------------|-------------------|-------------------|---------------------------------|---------------|----------|------------|--------|
| | | | Muy en desacuerdo | En desacuerdo | Indeciso | De acuerdo | |
| Rol Gerencial | Muy en desacuerdo | Recuento | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Rol Informativo (agrupado) | | Recuento esperado | ,1 | ,3 | ,5 | ,1 | 1,0 |
| | | % del total | 3,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,1% |
| | En desacuerdo | Recuento | 1 | 3 | 9 | 3 | 16 |
| | | Recuento esperado | 1,0 | 5,0 | 8,5 | 1,5 | 16,0 |
| | | % del total | 3,1% | 9,4% | 28,1% | 9,4% | 50,0% |
| | Indeciso | Recuento | 0 | 7 | 8 | 0 | 15 |
| | | Recuento esperado | ,9 | 4,7 | 8,0 | 1,4 | 15,0 |
| | | % del total | 0,0% | 21,9% | 25,0% | 0,0% | 46,9% |
| Total | | Recuento | 2 | 10 | 17 | 3 | 32 |
| | | Recuento esperado | 2,0 | 10,0 | 17,0 | 3,0 | 32,0 |
| | | % del total | 6,3% | 31,3% | 53,1% | 9,4% | 100,0% |

$X^2_{cal}=20.81$

$x^2_{crit}=12.59$

gl=6

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

Pruebas de chi-cuadrado

| | Valor | Gl | Sig. asintótica (2 caras) |
|------------------------------|---------------------|----|---------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 20,814 ^a | 6 | ,002 |
| Razón de verosimilitud | 13,345 | 6 | ,038 |
| Asociación lineal por lineal | ,006 | 1 | ,936 |
| N de casos válidos | 32 | | |

- El valor calculado de Chi cuadrada es:

$$x^2_{cal} = 20.81$$

- Grados de libertad:

$$gl = (f - 1)(c - 1) = (3 - 1)(4 - 1) = 6$$

- Valor crítico de Chi cuadrada es:

$$x^2_{crit} = 12.59$$

Decisión Estadística:

Como $x^2_{cal} > x^2_{crit}$, es decir, $20.81 > 12.59$, se rechaza la hipótesis alterna a favor de la hipótesis nula, al 5% de significancia estadística

Hipótesis Específico N° 03:

- Sistema de Hipótesis

Hipótesis Nula (Ho):

El rol gerencial decisorio no incide de manera positiva en la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica en el año 2012.

Hipótesis Alterna (Ha):

El rol gerencial decisorio incide de manera positiva en la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica en el año 2012.

- Nivel de significancia (α) y nivel de confianza (Υ):

(α) = 0,05 (5%); (Υ) = 0,95 (95%)

- Función o Estadística de Prueba

$$x^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

Rol Gerencial Decisorio (agrupado) Motivación (agrupado) tabulación cruzada

| | | | Motivación (agrupado) | | | | Total |
|--------------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|---------------|----------|------------|--------|
| | | | Muy en desacuerdo | En desacuerdo | Indeciso | De acuerdo | |
| Rol Gerencial | Muy en desacuerdo | Recuento | 3 | 1 | 1 | 0 | 5 |
| Rol Decisorio (agrupado) | | Recuento esperado | ,6 | 2,0 | 2,2 | ,2 | 5,0 |
| | | % del total | 9,4% | 3,1% | 3,1% | 0,0% | 15,6% |
| | En desacuerdo | Recuento | 1 | 10 | 4 | 0 | 15 |
| | | Recuento esperado | 1,9 | 6,1 | 6,6 | ,5 | 15,0 |
| | | % del total | 3,1% | 31,3% | 12,5% | 0,0% | 46,9% |
| | Indeciso | Recuento | 0 | 2 | 9 | 0 | 11 |
| | | Recuento esperado | 1,4 | 4,5 | 4,8 | ,3 | 11,0 |
| | | % del total | 0,0% | 6,3% | 28,1% | 0,0% | 34,4% |
| | De acuerdo | Recuento | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | | Recuento esperado | ,1 | ,4 | ,4 | ,0 | 1,0 |
| | | % del total | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,1% | 3,1% |
| Total | | Recuento | 4 | 13 | 14 | 1 | 32 |
| | | Recuento esperado | 4,0 | 13,0 | 14,0 | 1,0 | 32,0 |
| | | % del total | 12,5% | 40,6% | 43,8% | 3,1% | 100,0% |

$X^2_{cal}=52.46$

$x^2_{crit}=16.92$

gl=9

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

B

Pruebas de chi-cuadrado

| | Valor | Gl | Sig. asintótica (2 caras) |
|------------------------------|--------|----|---------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 52,457 | 9 | ,000 |
| Razón de verosimilitud | 26,101 | 9 | ,002 |
| Asociación lineal por lineal | 14,171 | 1 | ,000 |
| N de casos válidos | 32 | | |

- El valor calculado de Chi cuadrada es:

$$x^2 \text{ cal} = 52.46$$

- Grados de libertad:

$$gl = (f - 1)(c - 1) = (4 - 1)(4 - 1) = 9$$

- Valor crítico de Chi cuadrada es: g

$$x^2 \text{ crit} = 16.92$$

Decisión Estadística:

Como $x^2 \text{ cal} > x^2 \text{ crit}$, es decir, $52.46 > 16.92$, se rechaza la hipótesis alterna a favor de la hipótesis nula, al 5% de significancia estadística

4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de la investigación evidentemente corroboran el hecho de que no existe una relación directa y positiva entre los Roles Gerenciales del Personal Directivo y la Eficiencia Laboral del Personal Administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2012.

Así pues los resultados están en la misma línea de HUAMANI y Rojas, Yeny (2008), concluyen que en Municipalidad Provincial de Huancavelica la actitud del gerente en la organización, no son adecuadas ya que la mayoría de los encuestados afirman que los jefes de las diferentes áreas no cumplen a cabalidad sus funciones. Los gerentes deben asumir una actitud de liderazgo, en la organización, ser comunicador y planificador de su práctica universitaria; explorar nuevas tendencias educativas-organizacionales, en busca de la autorrealización académica, profesional, institucional y laboral.

Por otro lado los resultados de la investigación apoyan los resultados de Huamani (2012), concluye que, en la actualidad existe gran consenso respecto a la gestión por competencias y la productividad laboral como variables fundamentales dentro de la gestión de las organizaciones, sin embargo, no existe claridad respecto a cómo se relacionan dichas variables con los indicadores de productividad de una organización, presentando importantes dificultades a la hora de definir cómo gestionar estas variables para promover el éxito de las organizaciones.

CONCLUSIONES

1. A través de la investigación se ha determinado que los roles gerenciales del personal directivo no se relaciona de forma positiva y significativa con la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica durante el año 2012. El contraste de prueba Chi Cuadrada obtenido fue de $\chi^2 (g/6)=13.90$ la misma que tiene asociado una probabilidad $P = 0,5$. Por otro lado se ha determinado que la intensidad de la relación obtenida es del 66% que se tipifica como una relación alta.
2. Se ha determinado que los roles gerenciales del personal directivo en su dimensión interpersonal no se relaciona de forma positiva y significativa con la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica durante el año 2012. El contraste de prueba Chi Cuadrada obtenido fue de $\chi^2 (g/6)=26,710$ la misma que tiene asociado una probabilidad $P = 0,5$.
3. Respecto a los roles gerenciales del personal directivo en su dimensión informativo no se relaciona de forma positiva y significativa con la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica durante el año 2012. El contraste de prueba Chi Cuadrada obtenido fue de $\chi^2 (g/6)=20,81$ la misma que tiene asociado una probabilidad $P = 0,5$.
4. En lo que refiere a los roles gerenciales del personal directivo en su dimensión decisoria no se relaciona de forma positiva y significativa con la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica durante el año 2012. El contraste de prueba Chi Cuadrada obtenido fue de $\chi^2 (g/6)=52.46$ la misma que tiene asociado una probabilidad $P = 0,5$.

RECOMENDACIONES

Para una adecuada aplicación de los roles gerenciales y su significancia en la eficiencia laboral del personal administrativo de la MPH se requiere realizar lo siguiente:

- a. Tener presente la planificación como un proceso fundamental y esencial de la buena gestión de toda organización.
- b. Flexibilidad de parte de la institución para asimilar y adaptarse con rapidez a un entorno cambiante de las nuevas formas de gerenciar.
- c. Estructurar canales de comunicación eficientes, para que la gerencia pueda tomar las desiciones adecuadas y oportunas.
- d. Incorporar planes de motivación como estrategia para alcanzar las metas y objetivos propuestos de parte del personal administrativo de la municipalidad.

BIBLIOGRAFÍA

Beltan Llera, J. (1988). *"Para Comprender la Psicología"*. Editorial Verbo Divino (Estella-Navarra).

Birch y Veroff. (1969). *"La Motivación: Un Estudio de la Acción"*. Editorial Marfil S.A. (Alcoy - España).

Chiavenato I. (1989). *"La Administración de Recursos Humanos"*. Editorial McGraw-Hill, México.

Colunga, C. (1995). *"La Calidad en el Servicio al Cliente"*. 1ra. Edición. Panorama Editores, México.

Davis, K. & Newstrom, J. (2003). *"Comportamiento Humano en el Trabajo"* 11ª. Edición. México: McGraw-Hill.

Friedmann, Georges y Naville, Pierre (1971). *"Tratado de Sociología del Trabajo"*, Fondo de Cultura Económica, México DF.

Goncalves, Alexis P. (1997). *"Dimensiones del Clima Organizacional"*, Sociedad Latinoamericana para la Calidad, Internet, Diciembre.

Harrington, J. (1997). *"Management Siglo XXI. Administración del Mejoramiento Continuo: La Nueva Generación"*. Colombia, Ediciones Mc Graw Hill.

Hilgard. E.R. (1975). *"Introducción a la Psicología"*. Ediciones Morata S.A. Madrid.

Jarillo, J (1992). *"Dirección Estratégica"*. Serie Mc Graw Hill de Management. Segunda Edición. Interamericana de España S.A.

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz (1999). *"Administración, Una Perspectiva Global"* 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Maier, Norman R.F. (1971). *"Tratado de Sociología del Trabajo"*, Ediciones Rialp, Madrid.

Mc Teer, Wilson. (1979). *"El Ámbito de la Motivación (ambiental., fisiológica, mental y social)"*. Editorial El Manual Moderno S.A. (México).

Mayo, Elton (1977). *"Problemas Sociales de una Civilización Industrial"*, Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires.

Medina, O. (2008). *"Motivación y Satisfacción de los Trabajadores y su Influencia en la Creación de Valor Económico en la Empresa"*. Revista de Administración Pública.

Nuttin, J. *"Teoría de la Motivación Humana"*. Editorial Paidós.

Pinillos, J.L. (1975). *"Principios de psicología"*. Alianza Editorial. Madrid.

Robbins, S. (2004). *"Comportamiento Organizacional"* 10ª. Edición. México Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *"Administración"*. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Solana, Ricardo F. (1993). *"Administración de Organizaciones"*. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires.

Samayoa, A. (2004). *Satisfacción Laboral en Receptores Pagadores de las Agencias Bancarias de Capital Mixto de la Ciudad de Guatemala*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. (1996). *"Administración"* 6a. Edición. Editorial Pearson. México.

Sherman, A.W. Ur. y Bohlander (1994). *"Administración de Recursos Humanos"*, Grupo Editorial Iberoamérica, México DF.

ANEXOS

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

“ROLES GERENCIALES DEL PERSONAL DIRECTIVO Y LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA DURANTE EL AÑO 2012”

Estimado señor (a) la presente encuesta como parte de la investigación tiene como finalidad la obtención de informara que permita determinar el nivel de incidencia de los roles gerenciales en la eficiencia laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huancavelica. Las respuestas serán confidenciales y anónimas.

Área de trabajo:

Cargo que ocupa:

INSTRUCCIONES

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

| CATEGORIAS | | | | |
|-------------------|---------------|----------|------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Muy en desacuerdo | En desacuerdo | INDECISO | De acuerdo | Muy de acuerdo |

| ROLES GERENCIALES | | | | | | |
|-------------------|--|------------|---|---|---|---|
| ROL INTERPERSONAL | | | | | | |
| Nº | AFIRMACION | CATEGORIAS | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Se siente conforme con la asignación de tareas y responsabilidades dentro de la institución | | | | | |
| 2 | En su centro de labores es aceptado por los empleados y demás funcionarios de la institución | | | | | |
| 3 | La descripción de los cargos y funciones del personal administrativo nivel institucional están bien definidas. | | | | | |
| 4 | Se implementan políticas y procedimientos claros para la eficiencia laboral del personal administrativo a nivel institucional. | | | | | |
| 5 | El diseño de la estructura organizacional institucional es la más adecuada para la eficiencia del personal administrativo. | | | | | |
| 6 | La estructura organizacional de la institución permite que las metas y objetivos propuestos se puedan cumplir. | | | | | |
| 7 | La acción de supervisión a nivel institucional se basa en algún tipo de liderazgo | | | | | |
| 8 | La visión, misión y los objetivos tienen énfasis en la eficiencia laboral del personal administrativo. | | | | | |
| 9 | En la institución se tienen políticas de promoción y ascenso para recompensar el desempeño del personal administrativo. | | | | | |
| 10 | El gerente o director de la institución tiene un trato equitativo al personal sin distinción del puesto que ocupa. | | | | | |

| ROLES GERENCIALES | | | | | | |
|-------------------|--|------------|---|---|---|---|
| ROL DECISORIO | | | | | | |
| Nº | AFIRMACION | CATEGORIAS | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Para el logro de los objetivos de la institución se realiza una adecuada utilización de todos los recursos disponibles | | | | | |
| 2 | A nivel de la institución el personal administrativo hace los esfuerzos para alcanzar los objetivos plasmados | | | | | |
| 3 | En la gestión de la institución se enfocan los esfuerzos para tener un mejor resultado de parte del personal administrativo. | | | | | |
| 4 | En cuanto al servicio que se presta y la atención que se ofrece en la institución se busca la mejora continua. | | | | | |

07

ROLES GERENCIALES

ROL INFORMATIVO

| ° | AFIRMACION | CATEGORIAS | | | | |
|---|--|------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Al personal administrativo de la institución se le proporciona la información de manera oportuna y confiable. | | | | | |
| 2 | A nivel institucional se han implementado con equipos y tecnología para la accesibilidad del personal administrativo en brindar mejor información. | | | | | |
| 3 | El proceso gerencial a través de la estructura organizacional permite proporcionar una mejor información | | | | | |
| 4 | Es posible que la gestión institucional basado en los sistemas de información facilite el proceso de gestión y el flujo de información. | | | | | |
| 5 | En la institución el personal administrativo entiende a la gestión como el proceso que permite planear, organizar, dirigir y controlar las actividades. | | | | | |
| 6 | Para lograr la eficiencia laboral del personal administrativo de la institución conocen que se tiene que planear y organizar los recursos institucionales. | | | | | |
| 7 | En la gestión de la institución se implementa las políticas: estrategias, acciones y procedimientos de manera coordinada e informada. | | | | | |
| 8 | En la institución se hace uso de herramientas de gestión para favorecer en la eficiencia del personal administrativo. | | | | | |
| 9 | El personal administrativo coordina de manera adecuada y oportuna las actividades y proyectos institucionales. | | | | | |
| 0 | En la institución las líneas de mando son conocidas y están definidas para el logro de objetivos institucionales. | | | | | |

EFICIENCIA LABORAL

RABAJO EN EQUIPO

| ° | AFIRMACION | CATEGORIAS | | | | |
|---|---|------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | En la institución se tienen adecuados medios de comunicación como soporte del trabajo en equipo. | | | | | |
| 2 | A nivel institucional se realizan reuniones frecuentes con los miembros de equipo. | | | | | |
| 3 | El puesto que usted ocupa esta en relación a su formación profesional, el cual permita lograr mejores resultados. | | | | | |
| 4 | En la institución se desarrollan los trabajos en equipo como soporte para alcanzar los objetivos de la institución. | | | | | |
| 5 | Cree usted que el trabajo que realizan da oportunidad para un crecimiento personal y profesional. | | | | | |
| 6 | Como gerente o responsable busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones personales en la institución. | | | | | |

EFICIENCIA LABORAL

ATISFACCION LABORAL

| ° | AFIRMACION | CATEGORIAS | | | | |
|---|--|------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | El ambiente físico de la institución es la más adecuada y propicia para un buen desempeño laboral. | | | | | |
| 2 | Se siente a gusto con el horario de trabajo implementado a nivel institucional. | | | | | |
| 3 | En la institución se cumple oportunamente con el pago de sus haberes. | | | | | |
| 4 | A nivel institucional tiene usted la capacidad de trabajar en equipo. | | | | | |
| 5 | Se programa de manera oportuna el periodo de sus vacaciones. | | | | | |
| 6 | Su jefe acepta sugerencias con respecto al trabajo que desempeña. | | | | | |
| 7 | La calidad de las interacciones entre el personal administrativo a nivel institucional es aceptable. | | | | | |
| 8 | En la institución las actividades realizadas por el personal administrativo son eficientes y eficaces. | | | | | |

EFICIENCIA LABORAL

MOTIVACION

| ° | AFIRMACION | CATEGORIAS | | | | |
|---|---|------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | En la institución existe el orden y limpieza, como valores fundamentales de la calidad de servicio. | | | | | |
| 2 | La distribución de los ambientes en la institución facilita las actividades del personal administrativo. | | | | | |
| 3 | El personal administrativo de la institución es amable y atento para responder rápidamente a los servicios y pedidos de los usuarios. | | | | | |
| 4 | El personal administrativo de la institución conoce lo suficiente para poder atender e informar a los usuarios. | | | | | |
| 5 | Se tiene la ayuda entre el personal administrativo de la institución para dar la mejor atención posible a los usuarios. | | | | | |
| 6 | En la institución del personal administrativo cumple con sus funciones y responsabilidades. | | | | | |



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 485-2013-FCE-R-UNH

Huancavelica, 05 de Diciembre del 2013.

VISTO:

Oficio Transcriptorio N° 0484-2013-SD-FCE-R-UNH de fecha 05-12-2013; Oficio N° 0541-2013-EAPA-DFCE/UNH de fecha 03-12-2013, Solicitud de modificación de título de plan de tesis presentado por la bachiller **ZENIA GERALDINE FIERRO CORNEJO**, Informe N° 010-2013-WFYV-PJ/EAPA-FCE de fecha 14-10-2013, Informe N° 022-2013-YHQ-EAPA-FCE-UNH de fecha 11-10-2013, Informe N° 010-2013-DAPI EAPAD-DFCE-UNH de fecha 30-09-2013, emitido por el Docente Asesor y Miembros Jurados; pidiendo Aprobación del Proyecto de Investigación; y:

CONSIDERANDO:



Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 22° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante Resolución N° 459-2003-UNH, modificado en Asamblea Universitaria el 27-12-2006-R-UNH las Facultades gozan de autonomía académica, normativa, gubernativa, administrativa y económica.

Que, el Artículo 172° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica prescribe que el Título Profesional o Licenciatura se obtiene por una de las modalidades que establece la Ley, posterior al grado de Bachiller y los demás requisitos contemplados en el Reglamento de la Facultad.

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



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

Que de conformidad a la Resolución N° 0079-2013-R-2013 de fecha 27-02-2013, donde aprobaron el Reglamento y el Plan de Trabajo del III Curso de Titulación con elaboración de Tesis de Investigación Científica para Optar el Título Profesional de Contador Público de la Facultad de Ciencias Empresariales.

En uso de las atribuciones conferidas por la Ley Universitaria N° 23733 y el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Que, estando a lo acordado por el Consejo de Facultad en su Sesión Ordinario del día 05-12-13;

SE RESUELVE:

ARTICULO 1° ARTICULO 1°.-MODIFICAR el Título del Proyecto de Investigación Científica en la Resolución N° 0348-2013-FCE-UNH de fecha 12 de setiembre del 2013

ARTICULO 2° APROBAR e INSCRIBIR el Proyecto de Investigación Científica titulado: **“ROLES GERENCIALES DEL PERSONAL DIRECTIVO Y LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA-AÑO 2012”** presentado por la bachiller **ZENIA GERALDINE FIERRO CORNEJO**.



RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 485-2013-FCE-R-UNH

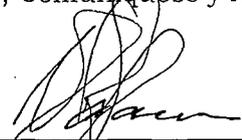
Huancavelica, 05 de Diciembre del 2013.

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

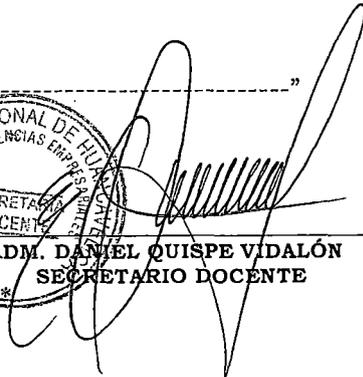
ARTÍCULO 3°.- Notifíquese a los interesados para su conocimiento y demás fines.

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




MG. LUIS JULIO PALACIOS AGUILAR
DECANO (e)




LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALÓN
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFEC.
INTERESADOS
961959561



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0536-2014-FCE-R-UNH

Huancavelica, 15 de Agosto del 2014.

VISTO:

El proveído N° 2232 de fecha 13-08-2014; Oficio N° 0419-2014-EAPA-DFCE/UNH de fecha 13-08-14, Informe N° 015-2014-AVA-D/EAPA-FCE-UNH de fecha 08-08-2014; solicitud presentado por la Bachiller **ZENIA GERALDINE FIERRO CORNEJO**; solicitando la Ratificación de los Miembros del Jurado, y;

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 22° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante Resolución N° 459-2003-R-UNH, modificado en Asamblea Universitaria el 27-12-2006-R-UNH las Facultades gozan de autonomía académica, normativa, gubernativa, administrativa y económica.

Que, el Artículo 172° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica prescribe que el Título Profesional o Licenciatura se obtiene por una de las modalidades que establece la Ley, posterior al grado de Bachiller y los demás requisitos contemplados en el Reglamento de la Facultad.

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

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

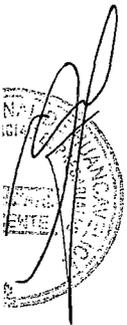
Que, el Artículo 38° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Jurado nombrado después de revisar el trabajo de investigación dictaminara en un plazo no mayor de 10 días hábiles, disponiendo su pase a sustentación o devolución para su complementación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

Que mediante Informe N° 015-2014-AVA-D/EAPA-FCE-UNH de fecha 08-08-2014, emitido por el docente asesor **Mg. ALBERTO VERGARA AMES**, donde emite el resultado final de **APROBACIÓN** de la Tesis Titulada: **"ROLES GERENCIALES DEL PERSONAL DIRECTIVO Y LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA- AÑO 2012"**; presentado por la Bachiller **ZENIA GERALDINE FIERRO CORNEJO** para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración.

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

RESUELVE:

ARTÍCULO 1° RATIFICAR a los Miembros de Jurado para la Revisión del informe final de la tesis titulada: **"ROLES GERENCIALES DEL PERSONAL DIRECTIVO Y LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA- AÑO 2012"**; presentado por la Bachiller **ZENIA GERALDINE FIERRO CORNEJO**, para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; a los siguientes docentes:





SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0536-2014-FCE-R-UNH

Huancavelica, 15 de Agosto del 2014.

- Dr. Wilfredo Fernando YUPANQUI VILLANUEVA Presidente
- Lic. Adm. Yohnny HUARAC QUISPÉ Secretario
- Lic. Adm. Guido Amadeo FIERRO SILVA Vocal
- Lic. Adm. Daniel QUISPÉ VIDALON Suplente

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

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



MG. EUIS JULIO PALACIOS AGUILAR
DECANO (e)

Comuníquese y Archívese.



LIC. ADM. DANIEL QUISPÉ VIDALÓN
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFEC.
Interesados
Archivo



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 007-2015-FCE-UNH

Huancavelica, 06 de Enero del 2015.

VISTO:

Hoja de Tramite N° 018 de fecha 06-01-2015, Solicitud S/N. presentado por la bachiller en ciencias administrativas **ZENIA GERALDINE FIERRO CORNEJO**; pidiendo programación de fecha y hora para sustentación de tesis para Optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; y:

CONSIDERANDO:

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

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

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

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

Que con Informe N° 038-2014-YHQ-EAPA-FCE-UNH de fecha 17-12-2014, Informe N° 040-2014-GAFS-EAPA-FCE-UNH de fecha 04-09-2014, Informe N° 20-2014-WFYV-PJ/EAPA-FCE de fecha 17-12-2014, los docentes miembros del jurado evaluador emiten informe de aprobación del informe final de tesis titulado "ROLES GERENCIALES DEL PERSONAL DIRECTIVO Y LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAVELICA-AÑO 2012", dando pase a sustentación.

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

RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- PROGRAMAR la fecha y hora para la Sustentación Vía Tesis titulada: "**ROLES GERENCIALES DEL PERSONAL DIRECTIVO Y LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAVELICA-AÑO 2012**"; presentado por la Bachiller en Ciencias Administrativas **ZENIA GERALDINE FIERRO CORNEJO** para el día miércoles 14 de enero del 2015 a horas 10:30 a.m. en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales.

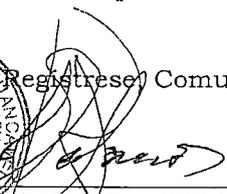


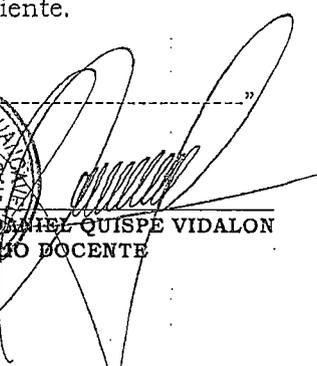
SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 007-2015-FCE-UNH

Huancavelica, 06 de Enero del 2015

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

Regístrese/ Comuníquese y Archívese

MR. LUIS JULIO PALACIOS AGUILAR
DECANO (e)


LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALON
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFEC.
JURADOS
ARCHIVOS